

Centro studi e documentazione sullo scautismo in Sicilia



**Scautismo
e Formazione
alla *Leadership***

ATTI DEL CONVEGNO

Giarre 19 febbraio 2012



Collana: *Formazione n. 3*

Scautismo e Formazione alla Leadership

ATTI DEL CONVEGNO

Giarre 19 febbraio 2012

AGESCI Regione Sicilia, 2012

Centro studi e documentazione sullo scautismo in Sicilia

Luglio 2012

centrostudi@sicilia.agesci.it

Via Fratelli Bandiera, 82

95030 Gravina di Catania

sicilia.agesci.it



L'opera viene rilasciata sotto [licenza Creative Commons](#)
[Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia License](#).



Impaginazione e realizzazione grafica

Mario C. Cavallaro

marioc.cavallaro@gmail.com

Revisione: Antonio Scalini

L'immagine della 1° di copertina è di Simone Salamone

È gradita la comunicazione a centrostudi@sicilia.agesci.it per la riproduzione o l'utilizzo dei testi ed immagini.



I relatori e gli organizzatori

Salvo Zappardino, Federico Lunardi, Luigi Sanlorenzo, Mario C. Cavallaro,
Eduardo Missoni, Claudio Morotti, Attilio Grieco, Giovanna Bongiorno,
Antonio Scalini, Mario Sica.

PATTUGLIA ORGANIZZATRICE

Antonio Scalini, Marco Platania, Mario C. Cavallaro, Salvo Zappardino.

CON LA COLLABORAZIONE

Agesci Gruppo San Giovanni La Punta, Carastro Mario, Cardinale Ciro, Caruso Leonardo, Cngei Sezione Giarre, Cngei Sezione Riposto, Contarino Giuseppe, Di Stefano Sonia, Fabrini Erminio, Gentile Pino, Grassi Mariarosaria, Grasso Alessandro, Grasso Aurora, Grasso Salvo, La Rosa Carmelo, Maccarrone Francesca (Iupetta), Maiorca Carmelo, Mammì Angela, Marchese Orazio, Masci Acireale, Masci Messina, Masci Riposto, Moncada Nello, Monetti Giancarlo, Monterosso Gianfranco, Oliva Paolo, Parisi Maria Luisa, Parlato Gaetano, Ponzo Alfio, Privitera Maria Grazia, Rossi Rosa, Salamone Simone, Scalzo Roberta, Scout San Benedetto, Sorrentino Giuseppe, Spina Vita, Taibi Maria Carmela, Tomarchio Marinella, Tringale Salvo, Vitali Giuseppe, Zahami Tiziana, Zappacosta Ermanno.

Sponsor e patrocini



Comune di Giarre



FEDERAZIONE
AUTONOMA
SICILIANA
ITALIANI

S.A.S.
Sindacato Autonomo
Bianchi di Catania



Rotary Club Giarre

STUDIOFOR
management education



Scout d'Europa
FSE



INDICE

- Pag. 11 Mario Sica - *“La Formazione alla leadership nel pensiero di Baden-Powell”*.
- Pag. 15 Attilio Grieco - “La formazione alla leadership nello scautismo in gruppi di adolescenti: Il ruolo del Capo Pattuglia/Capo Squadriglia”.
- Pag. 27 Federico Lunardi - *“La solitudine del capo ”*.
- Pag. 33 Claudio Morotti - “La formazione alla leadership oggi nello scautismo. Le aree di contiguità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout”.
- Pag. 47 Luigi Sanlorenzo - “Modelli applicativi della formazione alla managerialità ispirati alla leadership nello scautismo”.
- Pag. 61 Eduardo Missoni - “L’esigenza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership.
L’esperienza del Wosm (Word Organization of the Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi riguardante la formazione alla leadership”.

APPENDICE

- Pag. 71 Nando Parracchini - “Un modello applicato di leadership professionale con formazione nel panorama scout di ieri”.

- Pag. 77 FOTOGRAFIE

La formazione alla leadership nel pensiero di Baden-Powell

di Mario Sica

Sappiamo tutti che al cuore dello scautismo è la formazione della personalità, il primo dei “quattro punti” di B.P.. Il fondatore parla, com'è noto, di *character*, ma questo termine ha un'accezione talmente ampia che, in genere, va tradotto con *personalità*.

Le doti che formano il *character* sono molte, e B.P. ne dà diverse descrizioni a seconda dei contesti. Cita tra le altre il senso dei doveri verso Dio e verso il prossimo, il coraggio, la disciplina, lo spirito di risorsa, la tenacia; ed ancora l'altruismo, il controllo di sé, il senso dell'onore e del dovere, lo spirito di cooperazione e di squadra.



Come si passa da questo concetto del *character* a quello, necessariamente più elitario, del capo? (Parlo qui non della formazione Capi nel senso scout, ma della formazione del leader in genere, cioè della persona che sa comandare, sa prendere le decisioni giuste e farle eseguire).

Vediamo due citazioni:

Il successo negli affari non è tanto una questione di fortuna, o di fama, o di interesse, e neppure di istruzione, quanto di abi-

lità e di carattere. Un'alta professionalità nel tuo lavoro vorrà dire molto, ma per la promozione ai più alti gradi, il carattere - cioè un'affidabilità assoluta, tatto e energia - è essenziale. (SVS, 137)

Per carattere equilibrato intendo una persona dotata di un modo di vedere calmo e pieno di buon senso, tale da non essere trascinato da suggestioni e spaventi di massa, ma invece capace di conservare la testa, di guardare innanzi con coraggio ed ottimismo e di saper individuare la soluzione migliore per la comunità, e quindi di contribuire a condurre la nazione senza danni attraverso la nebbia dei contrasti di idee fino all'atmosfera limpida della pace e del benessere. (Messaggio a un raduno di Incaricati rover di contea, Gilwell Park, 28-29 gennaio 1933).

In queste citazioni è chiaro che B.P. si riferisce al carattere non di tutti gli individui, ma soprattutto della classe dirigente. Lo conferma un passo di uno scritto degli ultimi anni:

Essere capi è la chiave del successo: ma le doti del capo sono difficili da definire e i capi difficili da trovare. Ho spesso dichiarato che «ogni sciocco può essere un comandante ed un uomo addestrato può spesso divenire un istruttore; ma un capo è

Dott. Mario Sica – Già ambasciatore italiano al Cairo ed a Vienna – Conoscitore del pensiero di Baden-Powell e della storia dello scautismo. Detentore del Lupo di Bronzo (massimo riconoscimento rilasciato dal Wosm).

un po' come un poeta; capi si nasce, non si diventa».

Si può dire, comunque, che vi sono quattro punti essenziali da ricercare in un capo:

- 1) deve avere una fede ed una fiducia sconfinata nella giustizia della sua causa;*
- 2) deve possedere una personalità energica e allegra ed avere simpatia ed amichevole comprensione per i suoi seguaci;*
- 3) deve aver quella fiducia in se stesso che deriva dalla propria conoscenza del mestiere;*
- 4) deve mettere in pratica per primo ciò che predica.*

In sintesi telegrafica, le doti essenziali del capo possono essere riassunte in «cameratismo e competenza». (The Scouter, novembre 1936)

Tutti, quindi, sono chiamati, nello scautismo e nella vita, ad avere un *character*, a svilupparlo, a migliorarlo. Non tutti sono chiamati ad essere capi.

E tuttavia, in una certa misura, uno può imparare a fare il capo. Il cardine di questo apprendimento, a mio avviso, è l'affidamento progressivo di *responsabilità*, e questo è ottenuto, in pratica, col sistema delle squadriglie.

È interessante notare che B.-P. ci arriva per gradi. Nel testo originario di *Scautismo per Ragazzi* la parola *responsabilità* appare solo nell'accezione di "responsabilità del ragazzo per la propria salute o forma fisica", che è un concetto importante, ma qui non ci interessa. Però verso la fine del libro B.-P. include nel testo già preparato prima del campo di Brownsea la sua relazione sul campo stesso (è una relazione che si trova solo sulla prima edizione). E qui la parola *responsabilità* appare nel senso che ci interessa:

A ogni capopattuglia venne data piena responsabilità per il comportamento della sua pattuglia in ogni momento, nel campo e sul terreno di gioco... In tal modo il campo fu impostato sull'affidamento di responsabilità... I ragazzi più anziani vennero tenuti responsabili per il comportamento dei ragazzi della loro pattuglia.

Che cos'è successo? È successo che B.-P. ha visto i suoi ragazzi in azione, ed ha in un certo senso aggiustato il tiro (nessuna sorpresa: è proprio per questo che egli aveva subordinato la pubblicazione del libro, sostanzialmente già pronto, all'effettuazione di un esperimento sul terreno). Ed ora egli include nella formazione scout, come elemento essenziale, l'assunzione di responsabilità.

Leggiamo ancora il seguente passo, che fa parte dei "Suggerimenti per gli istruttori" alla fine del libro (edizione 1908), anch'esso probabilmente aggiunto nel dopo-Brownsea:

L'aspetto essenziale del programma scout è la delega della responsabilità, soprattutto attraverso i capi pattuglia.

Date piena responsabilità e mostrate piena fiducia ai vostri capipattuglia. Attendetevi molto da loro, e lo avrete.

Questa è la chiave della formazione scout.



Non cercate di far tutto voi stessi, se no i ragazzi faranno solo da spettatori e l'intero programma fallirà.

Questo aspetto viene progressivamente approfondito:

Il valore della formazione scout consiste per una buona metà nel porre delle responsabilità sulle giovani spalle del ragazzo. (HQG, aprile 1910)

Per la formazione del buon cittadino è in primo luogo essenziale insegnare al ragazzo che egli è personalmente responsabile di se stesso, dello sviluppo della propria salute e del proprio carattere, ed anche della propria carriera; inoltre occorre insegnargli ad essere un individuo responsabile, uno cioè su cui genitori e superiori possano fare affidamento; infine ad avere il senso del suo dovere e delle sue responsabilità verso la comunità di cui è membro. (The Scouter, maggio 1930)

Ricordiamo, *en passant*, che proprio questo “porre delle responsabilità sulle giovani spalle del ragazzo” fu a mio avviso una delle principali cause dell’opposizione di una parte del mondo cattolico allo scautismo ai primi del Novecento. Certo, i motivi che venivano ufficialmente avanzati erano altri, di natura dottrinale: naturalismo educativo, indifferentismo religioso... Eppure, a ben vedere, al di là di tutto ciò faceva capolino una diffidenza nei confronti dell’impostazione stessa della pedagogia scout,



e in particolare del sistema delle pattuglie: è mai possibile dar fiducia ai ragazzi? Impegnare ciascun ragazzo a educare se stesso? Adirittura affidare ad alcuni di essi una responsabilità educativa su altri? Ma scherziamo? Di questo passo, dove andremo a finire?

Ciò che era in gioco – e i gesuiti della *Civiltà Cattolica* lo sapevano benissimo – era il processo di riproduzione sociale e di stretta conformità ai modelli familiari o ecclesiali proposti, e spesso imposti, agli adolescenti cattolici dell’epoca.

Ora prendiamo un altro aspetto: è una citazione da *La Strada verso il Successo*.

Se vuoi ottenere in futuro una buona posizione, devi saper assumere le tue responsabilità. A tale scopo, oltre ad aver fiducia in te stesso e a conoscere il tuo lavoro, devi esserti esercitato ad assumerle. (SVS, 62)

C’è qui una lezione che B.-P. non si stancherà mai di ripetere agli Scout: nel tuo lavoro, e più in generale nella vita, non riuscirai mai a fare una cosa se non ti sarai prima accuratamente preparato a farla. Una preparazione che egli considera necessaria da fare per gli esploratori militari in tempo di pace (*Aids to Scouting*), e per tutti da ragazzo (*Scautismo per Ragazzi*).

Non basta, dirà ancora B.-P., essere desideroso (*willing*) di aiutare gli altri: bisogna esser capaci (*able*) di farlo, e ciò è solo frutto di previo allenamento. È in questa combinazione tra volontà di fare il bene, da un lato, e previo allenamento per imparare a farlo in concreto, dall’altro, che risiede gran parte della forza educativa dello scautismo.

Riassumendo. Se vogliamo sistematizzare le idee di B.P. – un'operazione che di certo gli sarebbe parsa indigesta, dato che egli era temperamento estremamente pragmatico ed alieno da costruzioni teoriche – possiamo affermare che per B.P. il capo deve rispondere a tre condizioni:

l'ideale;

l'attitudine ad essere capi;

la competenza tecnica.

L'ideale è la volontà di impegnarsi per gli altri, con il senso del dovere verso Dio e verso il prossimo.

L'attitudine è data da qualità come coraggio, energia, tatto, disciplina, spirito di squadra ecc., ma anche, naturalmente, l'ascendente naturale sugli altri, il saper parlare, il saper trovare gli argomenti per animare e persuadere.

La competenza tecnica è l'imparare a fare il capo, tramite un progressivo allenamento.

Un'ultima citazione di B.P. su quest'ultimo punto:

Un proverbio comunemente citato dice: «Solo chi prima ha imparato a ubbidire può comandare». D'accordo, ma come molti truismi ha i suoi limiti. Io preferisco come capo un uomo che abbia imparato a fare il capo. (HQQ, giugno 1918).



La formazione alla Leadership nello Scautismo in gruppi di adolescenti: il ruolo del Capo Pattuglia/Capo Squadriglia

di Attilio Grieco

Il tema del mio intervento riguarda una figura ben precisa dello scautismo, il Capo Squadriglia, come viene chiamato nelle associazioni scout cattoliche, o il Capo Pattuglia, come viene chiamato nelle associazioni scout aconfessionali. Un ragazzo al quale è affidata la responsabilità concreta di un gruppo di coetanei. I miei riferimenti saranno rivolti al ragazzo più che alla ragazza, perché questa ha inclinazioni ed esigenze diverse da quelle del ragazzo oltre che tempi di crescita e di maturazione differenti.

Tratterò il tema secondo quanto ha scritto Baden-Powell a questo proposito e farò riferimento alle differenze che rispetto a ciò hanno le singole associazioni scout italiane.

Inizio con la considerazione che il quadro delle età della Branca Esploratori, così come di quella parallela delle Guide o Esploratrici, si presenta in maniera non proprio omogenea nelle quattro associazioni scout italiane numericamente più importanti.

Infatti la situazione delle età per la Branca Esploratori e per quella delle Guide, o Esploratrici, è la seguente:

Agesci: dagli 11-12 ai 16 anni (Regolamento Metodologico art. 4 E/G 1)

Cngei: dagli 11-12 ai 15-16 anni (Regolamento art. E 1.1)

Guide e Scouts d'Europa: dagli 11 ai 16 anni (Regolamento)

Assoraider: dagli 11 ai 14 anni (Regolamento EE art. 1)

La diversità di età ha certamente anche un impatto sulla figura e sul ruolo del Capo Squadriglia perché una cosa è parlare di un Capo Squadriglia di 15-16 anni e una cosa differente è parlare di un Capo Squadriglia di 13-14 anni. In questa relazione farò riferimento ad un Capo Squadriglia di 15-16 anni.

L'adolescenza

L'età considerata è quella dell'adolescenza, quel periodo della vita compreso tra l'infanzia e l'età adulta durante il quale nella persona si verificano una serie di



Dott. Ing. Attilio Grieco – Consulente di organizzazione aziendale. Autore di diverse pubblicazioni in ambito scout. Cofondatore della Associazione Italiana Guide e Scouts d'Europa (FSE). Conoscitore del pensiero di Baden-Powell e della storia dello scautismo.

cambiamenti radicali, che riguardano il corpo (maturazione biologica), la mente (sviluppo cognitivo) e i comportamenti (rapporti e valori sociali). L'adolescente sperimenta l'abbandono del corpo infantile per acquisirne uno adulto. Compaiono i caratteri sessuali secondari e il ragazzo raggiunge la maturità riproduttiva. Molti ragazzi sono disorientati davanti a questi cambiamenti perché si sentono impreparati e impotenti di fronte allo sviluppo improvviso del loro corpo.

Un compito, molto importante e impegnativo per l'adolescente nell'acquisizione della propria identità, è costituito dal passaggio dal controllo dei genitori all'autonomia personale e quindi il raggiungimento dell'indipendenza.

Gli amici e il gruppo

L'adolescente sente l'esigenza di fare parte di un gruppo di coetanei con cui trascorrere il tempo libero, condividere interessi, confrontarsi e dove non vi sia la presenza di adulti. Il luogo di ritrovo di questi gruppi è fuori dall'ambiente familiare e quindi la strada, il muretto, la panchina, la scalinata ecc.

In questi gruppi si creano forti relazioni con ragazzi della stessa età, relazioni che aiutano l'adolescente a emanciparsi dalla famiglia. L'adolescente cerca e trova nel gruppo un sostegno, soddisfa il suo bisogno di sicurezza e di identità con un modello che spesso è diverso da quello proposto dai suoi genitori. Inoltre, fare parte di un gruppo rafforza l'autostima dell'adolescente che si sente più forte perché non è più solo. Il gruppo conferisce identità e senso di appartenenza ai suoi membri. Il gruppo è un luogo di libera espressione di sé, consente relazioni personali meno vincolate a regole e norme e quindi in molti casi permette uno scambio di idee più aperto, nel quale anche le divergenze di opinioni possono essere facilmente assorbite dal senso di appartenenza. Infatti il senso del "noi" è molto forte.

Talvolta possono esservi degli aspetti negativi legati all'appartenenza ad un gruppo. Infatti protetti dal gruppo ci si sente forti e si possono commettere azioni sconsiderate, dettate da sensazioni di onnipotenza (pensiamo ad esempio al "bullismo"), o si possono anche assumere comportamenti contrari ai propri principi per la paura di contraddire il gruppo e di esserne esclusi.

Il "key-boy"

In questi gruppi esiste un ordine gerarchico e quindi una differenziazione delle posizioni dei singoli membri che nasce dal riconoscimento comune da parte degli altri. In ogni gruppo c'è sempre un leader, un "key-boy", un "ragazzo-chiave", ed è la persona che occupa la posizione alta nella gerarchia del gruppo. Il leader conquista tale posizione presso gli altri membri del gruppo per le sue abilità relazionali, o per certe sue competenze o capacità in determinati compiti, o per la forza o l'abilità fisica, o la furberia o l'astuzia, o una specie di senso innato del comando. Tutto ciò dà a questo ragazzo una forte influenza sui suoi compagni nell'ambito del piccolo gruppo.

Lo scautismo e la squadriglia

Tutte queste caratteristiche dell'adolescente e in particolare il suo desiderio di



fare parte di un gruppo di coetanei, furono osservate, circa cento anni fa, in maniera molto acuta, da Baden-Powell e da lui utilizzate nel metodo educativo dello Scautismo. Infatti, nell'ideare lo scautismo Baden-Powell seppe capire tutta l'attrattiva che si poteva ricavare dal gruppo, dalla "banda" che gli adolescenti amano costituire, però ne seppe eliminare gli aspetti negativi e valorizzare quelli positivi attraverso la Squadriglia, o Pattuglia.

La Squadriglia scout quindi risponde alle esigenze dell'adolescente di far parte di un gruppo di coetanei, però nella Squadriglia i ragazzi si riuniscono in maniera nettamente differente dalla banda dell'angolo della strada. Infatti la Squadriglia ha uno scopo razionale, segue la natura più profonda dei ragazzi e non è effimera come la banda della strada.

La Squadriglia è anche essa una "banda" di ragazzi, ma ha degli obiettivi precisi:

- è animata da un Capo Squadriglia responsabile, ma che opera nell'orbita di un Capo Riparto adulto e qualificato,
- ha degli scopi chiari, una regola del gioco (la Legge Scout e la Promessa) e un orientamento verso il servizio degli altri e della società,
- è autonoma ma con legami precisi,
- è padrona di sé ed è libera ma ha dei riferimenti molto chiari,
- vive negli anni, i ragazzi crescono, c'è un'alternanza, arrivano nuovi ragazzi, i Capi Squadriglia cambiano periodicamente, senza che la vita della Squadriglia ne soffra.

La banda della strada è fine a se stessa, la Squadriglia invece ha tutti i vantaggi della banda senza averne gli inconvenienti. La personalità di ciascuno può svilupparsi e crescere liberamente senza essere rifiutata dagli altri, perché la comunità della Squadriglia si sviluppa senza annientare l'individuo.

La Squadriglia è una scuola di carattere per il ragazzo, infatti è la "palestra" naturale nella quale si vive concretamente il senso di responsabilità, la subordinazione del proprio io agli interessi della comunità, lo spirito del lavoro di squadra, il senso di fratellanza, la capacità di autonomia.

La Squadriglia abitua il ragazzo al rapporto con gli altri, determina il suo senso democratico non in senso demagogico ma in senso reale, ossia la capacità di rispettare gli altri con le loro opinioni, il saper combinare insieme le opinioni diverse senza escludere nessuno, il saper coordinare le proprie esigenze con quelle delle altre Squadriglie ecc.

L'autonomia della Squadriglia

L'autonomia della Squadriglia è la condizione di base per la sua esistenza e per il suo dinamismo.

La Squadriglia:

- ha le proprie attività, il proprio grido, il proprio canto, il proprio guidone, le proprie tradizioni, il proprio motto, i propri segreti;
- effettua le sue riunioni, le sue uscite, il suo piccolo campo, realizza imprese o chiede al Capo Riparto di affidarle delle missioni da svolgere;
- si riunisce periodicamente in Consiglio di Squadriglia;
- dispone di un materiale proprio;
- nella sede comune ha un suo angolo che arreda a suo piacimento;
- ha la sua originalità, le sue caratteristiche, i suoi difetti, le sue abilità.

In Squadriglia ogni squadrigliere ha delle responsabilità precise che generalmente si concretizzano in un Incarico e un Posto d'azione. Tutta la vita scout è imperniata

sulla Squadriglia: riunioni, uscite, campi, servizi. La Squadriglia è l'unità operativa dello Scautismo.

Il Riparto è lo strumento che, attraverso il Capo Riparto, consente alla Squadriglia di funzionare, è il mezzo attraverso il quale ogni Squadriglia impara che non è sola, che può contare sugli altri, come gli altri possono contare su di essa, allo stesso modo di come ogni Scout impara di non essere solo e di poter contare sui propri compagni di Squadriglia.

L'insegnamento di Baden-Powell

Dice Baden-Powell: *"Ogni Riparto è diviso in Squadriglie da sei a otto ragazzi e l'obiettivo principale del Sistema delle Squadriglie è di dare una reale responsabilità a quanti più ragazzi è possibile con lo scopo di sviluppare il loro carattere"*.

E ancora: *"La Squadriglia è l'unità dello Scautismo, per il lavoro o per il gioco, per la disciplina o per il servizio. Un passo inestimabile nella formazione del carattere si ha affidando una responsabilità ad una persona. Questo si ottiene immediatamente affidando al Capo Squadriglia la guida responsabile della sua Squadriglia. Sta a lui prendere in mano e sviluppare le qualità di ciascun ragazzo della sua Squadriglia"*.



Da questi due brani, ma potremmo citarne tanti altri, vediamo l'importanza fondamentale che Baden-Powell attribuisce alla Squadriglia, ma soprattutto al Capo Squadriglia e alla sua funzione educativa nei confronti dei suoi Squadriglieri. Uno dei primissimi responsabili dell'associazione scout britannica, Roland Philipps, scriveva: *"Il Sistema delle Squadriglie non è un metodo che può essere adottato o no dallo Scautismo per ragazzi ma è l'unico metodo"*. [*"is the only method"*].

Il Capo Squadriglia

Tutto il sistema delle squadriglie è imperniato sulla figura insostituibile del Capo Squadriglia, il quale è direttamente responsabile della sua Squadriglia e dei suoi ragazzi. Il Capo Squadriglia è uno Scout della banda, ma non è affatto il moralista tanto bravo e tanto buono; è il "key-boy", il "ragazzo chiave" che anima e governa la Squadriglia verso scopi precisi e la guida all'avventura.

Quando ero un giovane Capo Riparto, il mio Capo Gruppo ogni tanto mi ricordava che il Capo Squadriglia *"non è il più buono, ma è quello che sputa più lontano"*. Volendo con questo dire che il Capo Squadriglia è colui verso il quale gli altri ragazzi hanno stima e ammirazione, anche se non è il più perfetto. Infatti i ragazzi seguono il loro Capo Squadriglia perché è il più forte, o perché è il più abile, o perché è il più capace. Ma in ogni caso il Capo Squadriglia è un ragazzo della stessa pasta degli altri, con gli stessi impulsi, gli stessi difetti, gli stessi entusiasmi.

La psicologia spiega questa facilità del governo dei ragazzi da parte di un altro ra-

gazzo, in quanto i ragazzi accettano molto più volentieri l'autorità di un loro compagno e molto meno volentieri l'autorità di un adulto. Come abbiamo visto prima, è l'applicazione educativa della tendenza naturale dei ragazzi di riunirsi in una banda intorno ad un capo banda.

Michel Menu, vecchio Commissario francese e grande esperto di Metodo scout ha scritto: *"Si sono visti talvolta dei Consigli di Riparto con dei ragazzini di 13-14 anni contentissimi di parlare senza sapere, di agire a loro modo e di diluire il loro piccolo orgoglio con un po' di responsabilità impersonali."*

"Si sono anche costituite Squadriglie senza posto fisso di Capo, dove chiunque prende i comandi delle tecniche e dei progetti."

"Questi giochi non hanno nulla in comune con lo Scautismo, in cui a partire dal livello di Capo Squadriglia si diventa responsabili di persone e non soltanto di attività o di tecniche".

Vorrei sottolineare quest'ultima affermazione di Michel Menu, *"responsabile di persone"*. Infatti in nessun'altra associazione, in nessun altro movimento giovanile, in nessun altro ambiente, eccetto che nello Scautismo, si affida ad un ragazzo di 15-16 anni la responsabilità di altri sette coetanei, i quali porteranno sempre nella loro vita futura almeno un poco di ciò che avranno ricevuto dal loro Capo Squadriglia.

Una volta chiesero a Baden-Powell quale incarico avrebbe scelto nello scautismo se non fosse stato Capo Scout del Mondo e la sua risposta fu che avrebbe voluto essere Capo Squadriglia. Quindi egli considerava il compito di Capo Squadriglia come il più interessante e il più bello esistente in tutto il Movimento Scout.

L'esercizio di responsabilità personali e precise è una delle condizioni indispensabili per la crescita intellettuale del ragazzo e per acquisire la maturità. La responsabilità di un Capo Squadriglia è chiara e quindi nominare un ragazzo Capo Squadriglia significa mettere a sua disposizione un mezzo eccezionale per la sua formazione alla generosità, alla conoscenza, all'immaginativa, al senso missionario, all'iniziativa e per la sua formazione religiosa.

Se il Sistema delle Squadriglie in certe situazioni non funziona è perché il Capo Riparto non sa farlo funzionare. Talvolta qualche Capo Riparto di scarsa inventiva e con scarsa conoscenza del Metodo Scout sostiene di non poter applicare a fondo il Sistema delle Squadriglie e di non poter dare autonomia alle sue Squadriglie perché non ha dei Capi Squadriglia formati.

Però questi Capi Riparto dimenticano che lo Scautismo forma attraverso l'azione e non con le parole. Non formeremo mai un ragazzo solamente mettendolo seduto ad ascoltare lunghe lezioni teoriche su come si guida una Squadriglia. Sono l'azione diretta e le responsabilità che lo formano.

Lo Scautismo non fa tanti discorsi astratti, ma mette il ragazzo di fronte a situazioni concrete, ovviamente adeguate alle sue possibilità, che siano accendere un fuoco con la legna bagnata, o trovare il sentiero con l'aiuto della carta topografica e della bussola, o dover assolvere ad un incarico nuovo o gravoso, lo Scautismo impegna il ragazzo a fare del proprio meglio per riuscire. E provando e riprovando il ragazzo riesce nel suo compito.

E questo è vero anche con i Capi Squadriglia. Se si aspetta di avere dei Capi Squadriglia perfettamente formati, non si farà mai nulla e non si applicherà mai il Sistema delle Squadriglie. Quando un Capo Squadriglia è formato è tempo ormai di nominarne un altro!

Purtroppo questo non sempre accade ed esistono Riparti gestiti in modo autoritario da un Capo Riparto che decide tutto lui. In casi del genere siamo molto lontani da un vero Sistema delle Squadriglie con Capi Squadriglia effettivamente responsabili e quindi siamo anche molto lontani anche da un vero Scautismo. In condizioni di questo tipo la Squadriglia non è più una banda naturale ma diventa una struttura artificiale manipolata dal Capo Riparto. Uno Scautismo fedele alle idee di Baden-Powell richiede invece che siano gli stessi ragazzi a gestire concretamente la loro Squadriglia e il loro Riparto.

La suddivisione degli incarichi fra i ragazzi, la scelta delle attività, delle imprese, delle specializzazioni e delle altre iniziative sono altrettante occasioni per far funzionare il Sistema delle Squadriglie e per formare in maniera concreta i ragazzi sotto la guida del Capo Squadriglia.



Nella Squadriglia ci si impegna nelle grandi avventure, nei giochi, nelle attività entusiasmanti, nei servizi per gli altri. Nella Squadriglia si imparano l'amicizia e l'altruismo. Ma si impara anche a stare insieme e a condividere con tutti, con chi è più simpatico e con chi lo è di meno. In questo modo la carità e l'amore verso gli altri passano dall'intenzione all'azione e il ragazzo cresce mentre agisce insieme agli altri e per gli altri.

Chi fa muovere tutto questo è il Capo Squadriglia, ma dietro di lui deve esservi un Capo Riparto capace di sostenerlo e di aiutarlo ad agire, ma senza sovrapporsi a lui e senza soffocarlo. Quando in Squadriglia gli Incarichi o i Posti d'Azione non funzionano, la colpa spesso non è del Capo Squadriglia ma è del Capo Riparto, che non sa proporre attività che li facciano funzionare.

La "leadership" del Capo Squadriglia

Leggiamo ancora Baden-Powell: *"Dare delle responsabilità è la chiave del successo con i ragazzi, soprattutto con i più turbolenti e con i più difficili. Il Sistema delle Squadriglie ha soprattutto per fine di dare delle vere responsabilità al più gran numero di ragazzi possibile, per sviluppare il loro carattere. Se il Capo Riparto dà un vero potere al suo Capo Squadriglia, se attende molto da lui, e lo lascia libero di eseguire il suo lavoro come meglio crede, avrà giovato al carattere di quel ragazzo*

più di tante e tante ore di scuola. La Corte d'Onore è pure un aiuto prezioso per arrivare a questo fine, se ce ne serviamo completamente”.

Essere Capo Squadriglia è una scuola di *leadership* ed è l'applicazione di quel *learning by doing*, l'*imparare facendo* tipico dello Scouting. Come abbiamo visto è una scuola dove non si deve aspettare di avere imparato tutto prima di iniziare ad agire come Capo Squadriglia.

Un ragazzo che viene nominato Capo Squadriglia impara direttamente ad esercitare una *leadership* adatta alle sue capacità sotto la guida di un adulto, il Capo Riparto, che, senza intervenire direttamente, lo sostiene e lo consiglia. Naturalmente devono esserci nel ragazzo alcune qualità di base, perché non tutti i ragazzi sono tagliati per essere dei Capi Squadriglia, ma poi spetta al Capo Riparto riuscire a formare i suoi Capi Squadriglia in maniera che ciascuno di essi sappia svolgere al meglio il proprio incarico.

Roland Philipps, che ho citato prima, scriveva a proposito del Capo Squadriglia: *“... è essenziale che la guida [della Squadriglia] venga affidata ad uno Scout capace. Capace non significa sapiente. Significa: capace di guidare gli altri. Le qualità di capo sono in parte naturali, in parte possono essere acquisite. Le qualità naturali sono importanti: per quanto perfetto possa essere un ragazzo, egli non può sperare di adempiere con successo le sue funzioni di Capo, se non possiede un po' di quella dote particolare, di quel magnetismo personale, che trascina i compagni, tanto nel lavoro quanto nei giochi. Le qualità acquisite possono essere rapidamente sviluppate dalla semplice formazione scout, con il Sistema delle Squadriglie”.*

Essere Capo Squadriglia è una scuola di *leadership*, ma un *leader* non deve fare tutto lui, pensare a tutto, controllare tutto e non deve neanche imporre la sua volontà in tutto, bloccando così lo spirito di iniziativa e la creatività di chi opera con lui. Il *leader* deve avere ben chiaro l'obiettivo verso cui si deve tendere. La sua capacità consiste nel saper orientare chi opera con lui e nel saper mantenere la barra del timone indirizzata verso l'obiettivo. Per ottenere questo, il *leader* deve credere lui per primo nell'obiettivo da raggiungere. Inoltre non arriverà mai a convincere gli altri se lui per primo non crede e non vive i principi da osservare. Sarà solo con la sua energia, con la sua convinzione, con il suo esempio personale e conquistando chi opera con lui con la sua simpatia e con il suo entusiasmo, che il *leader* riuscirà ad ottenere la loro fiducia e a raggiungere gli obiettivi fissati.

Far vivere questa esperienza di *leadership* è profondamente educativo per un ragazzo che abbia le giuste qualità e che venga nominato Capo Squadriglia.

Questa formazione alla *leadership* non scompare quando il ragazzo termina l'incarico di Capo Squadriglia, ma rimarrà in lui anche in seguito e, quando sarà adulto, si riverserà nell'ambito lavorativo, occupazionale, imprenditoriale.

Le capacità di “*leadership*” del Capo Squadriglia

Esaminiamo in maniera più analitica quali capacità di “*leadership*” devono essere sviluppate in un Capo Squadriglia da parte di un buon Capo Riparto:

Essere un buon comunicatore ed un buon trascinatore. Non è necessaria una voce possente per essere un buon Capo. Il buon Capo Squadriglia deve essere capace di farsi seguire, però dicendo “Andiamo e facciamo” e non “Vai e fai”. Deve saper coinvolgere gli squadriglieri nelle decisioni, in maniera che tutti sappiano perché in quel momento si sta facendo una determinata cosa, o perché è bene farla in quel

certo modo invece che in un altro.

Sapersi organizzare. È un punto difficile da ottenere perché i ragazzi tendono spesso ad improvvisare senza prepararsi adeguatamente. Bisogna invece far scoprire loro che il tempo speso nell'organizzare e nel pianificare sarà ampiamente ripagato dal successo di quanto si vuole fare.

Saper delegare. Non è facile imparare a delegare agli altri le cose che si ritengono importanti. Però è la condizione di base per la buona riuscita della Squadriglia. In questo è di grande importanza la posizione del Capo Riparto, il quale deve saper incoraggiare e premiare quella Squadriglia dove tutti hanno lavorato per la riuscita, invece di un'altra Squadriglia che ha raggiunto il risultato, magari in maniera più brillante, ma dove solo due o tre hanno lavorato e gli altri sono rimasti a guardare.

Mantenere la propria parola. Un buon Capo Squadriglia non deve prendere impegni che poi non è in grado di mantenere.

Essere equo con tutti. Un buon Capo Squadriglia non ha i suoi beniamini o i suoi protetti. È amico con tutti, conosce bene le caratteristiche e le capacità di tutti e quando affida un compito lo fa anche in base a ciò che a ciascuno piace fare, o che sa fare bene, o che è utile per lui fare.

Essere flessibile nel pianificare. Non sempre tutto va come era stato previsto. Il buon Capo Squadriglia deve essere pronto a passare al "Piano B" se il "Piano A" non funziona.

Essere di esempio. È molto importante e anche molto formativo. Attenzione, ho detto "essere di esempio" e non "dare l'esempio". "Dare l'esempio" potrebbe far pensare al ragazzo che deve comportarsi bene solo quando qualcuno lo vede. Invece deve "essere di esempio", quindi in ogni momento, che ci sia qualcuno che lo vede, o no. Deve vivere quindi in prima persona quello che dice a voce: Legge, Promessa, doveri della propria fede religiosa ecc.

Vivere la propria fede religiosa in maniera coerente. Questo aspetto è vero per le associazioni cattoliche come per le associazioni acconfessionali, perché il dovere verso Dio è uno dei pilastri sui quali poggia lo Scautismo di Baden-Powell.

Per le associazioni cattoliche, il Capo Squadriglia saprà operare con una fede atti-



va e sincera, saprà pregare e far pregare la propria Squadriglia, si accosterà ai Sacramenti, sarà cosciente delle sue responsabilità verso gli altri in materia di fede. Non è questa la sede per trattare l'aspetto della formazione religiosa nello Scautismo, accenno solo al fatto che il Capo Squadriglia è in una età nella quale affronta diverse difficoltà per la sua vita di fede, ma proprio l'incarico di Capo Squadriglia può fargli trovare la spinta e lo stimolo per superare le sue difficoltà, se il suo Capo Riparto sa essere efficace in questo.

Saper incoraggiare. Il modo migliore per ottenere fiducia è quello di concederla agli altri. Un incoraggiamento dato dal Capo Squadriglia ad un ragazzo che sta contribuendo al lavoro e agli sforzi della Squadriglia è il modo migliore per fargli raddoppiare l'impegno.

Saper chiedere aiuto. Un buon Capo Squadriglia non deve essere in imbarazzo nel chiedere il consiglio e l'aiuto del Capo Riparto, o di qualcuno più esperto, quando si trova in una situazione che non sa come gestire.

Ho elencato dieci punti, sono dieci elementi di formazione alla "leadership".

La formazione alla democrazia

Un aspetto da evidenziare è che il Sistema delle Squadriglie e il ruolo di Capo Squadriglia sono anche una formazione alla democrazia per lui e per i suoi ragazzi.

Baden-Powell ha concepito il funzionamento della democrazia nel Riparto basandola sulla figura del Capo Squadriglia in maniera che sia una democrazia a misura del ragazzo e in linea con il suo detto: *"ask the boy", "chiedi al ragazzo"*. Infatti Baden-Powell ha previsto che la gestione del Riparto sia affidata ai Capi Squadriglia riuniti in Corte d'Onore con il Capo Riparto. Su Scautismo per ragazzi scrive: *"La Corte d'Onore decide sulle ricompense, le punizioni, i programmi di lavoro, i campi e ogni altra questione riguardante il governo del Riparto"*.

E aggiunge più avanti: *"La sua istituzione è la migliore garanzia della vitalità permanente e del successo del Riparto. Toglie una buona parte del lavoro minore di routine dalle spalle del Capo e, al tempo stesso, affida ai ragazzi una responsabilità reale e una idea seria delle questioni del Riparto"*.

Quindi Baden-Powell ha affidato alla Corte d'Onore il compito di dirigere il Riparto (*"i programmi di lavoro, i campi e ogni altra questione riguardante il governo del Riparto"*) e ha ideato il funzionamento democratico del Riparto nel modo seguente:

Baden-Powell parte dall'unità più piccola, la Squadriglia, dove ciascuno Scout si trova in un piccolo gruppo di amici più stretti con i quali è maggiormente in sintonia e a proprio agio. È qui, in Consiglio di Squadriglia, che ciascuno Scout esprime le proprie idee e le proprie proposte su quanto c'è da fare (attività, imprese, uscite, campi ecc) ciascun Capo Squadriglia raccoglie le idee e le proposte dei propri squadriglieri e le porta in Corte d'Onore, dove si trova con gli altri Capi Squadriglia, suoi coetanei e responsabili delle altre Squadriglie quindi tutti i Capi Squadriglia, riuniti in Corte d'Onore con il Capo Riparto, decidono sulla vita e sulle attività del Riparto avendo come base i desideri e le proposte espressi nei rispettivi Consigli di Squadriglia.

Naturalmente tutto questo meccanismo funziona se il Capo Riparto è capace di farlo funzionare senza voler imporre sempre la sua volontà, ma sapendo aiutare e sollecitare nel giusto modo i Capi Squadriglia.

Tanti anni fa, nell'Asci, così come nell'Agi nel Cngei nell'Ungei, la Corte d'Onore era

considerata un organismo fondamentale dal quale non si poteva prescindere. L'art. 258 delle Norme Direttive dell'A.S.C.I. diceva: *"La Corte d'Onore delibera sulle ammissioni al Riparto e alla Promessa, sui successivi passaggi di classe, sugli elogi, le punizioni ecc. In particolare essa si riunisce quando è impegnato l'onore del Riparto o dei singoli scouts"*. Le norme e i regolamenti delle altre associazioni dicevano cose sostanzialmente simili.

Però questa visione della Corte d'Onore non è pienamente in accordo con quanto dice Baden-Powell, ma è piuttosto ristretta. Infatti, talvolta, in certi Riparti, la Corte d'Onore diveniva esclusivamente una specie di tribunale, mentre Baden-Powell prevedeva che la Corte d'Onore avesse compiti più ampi e relativi a tutta la gestione del Riparto.

Oggi la Corte d'Onore è un argomento che le associazioni scout italiane hanno affrontato in modi differenti e la loro posizione rispetto ad essa è disuguale. Né l'Agesci, né il Cngei utilizzano la Corte d'Onore,



ma hanno affidato ad altri organismi la gestione dei loro Reparti. Non mi soffermo su di essi, però vorrei solo precisare che non si tratta solo di denominazioni differenti, ossia non è stato cambiato il nome della Corte d'Onore ma sono stati adottati sistemi differenti.

L'Assoraider e le Guide e Scouts d'Europa hanno invece mantenuto la Corte d'Onore, anche se con modalità differenti.

Per l'Assoraider *"le competenze della Corte d'Onore sono principalmente di ordine morale e anche di carattere straordinario: essa è la "garante della Legge Scout" Le funzioni della Corte d'Onore sono quelle di valutare periodicamente, minimo semestralmente, se il Reparto vive secondo i Capisaldi del Metodo: Legge, Promessa e Motto; decidere e proporre programmi di Servizio verso la società; proporre, in casi del tutto eccezionali, al Presidente Commissario di Sezione o al Delegato riconoscimenti ed eventuali sanzioni."* [Regolamento EE art. 2.8].

Per le Guide e Scouts d'Europa *"La Corte d'Onore è l'organismo responsabile dello spirito e della vita del Riparto [...] è l'organo decisionale del Riparto dove vengono definiti gli obiettivi e le mete del Riparto: il progresso spirituale, lo spirito scout, lo Stile, i progetti. [...] La Corte d'Onore discute, modifica ed approva i programmi annuali, di periodo e di Campo. Inoltre ammette i Novizi alla Promessa, stabilisce i passaggi di Classe, nomina i Capi e i Vice, prende quelle decisioni che l'onore del Riparto richiede"* [Norme Direttive Branca Esploratori. Le Norme Direttive della Branca Guide dicono cose analoghe].

Come formare i Capi Squadriglia

Abbiamo visto che tutto il Sistema delle Squadriglie è basato sulla figura del Capo

Squadriglia. Però, come dice un proverbio napoletano, “nessuno nasce imparato” e quindi è necessario formare i Capi Squadriglia. Per curare la formazione dei Capi Squadriglia Baden-Powell suggerisce degli incontri a cura del Capo Riparto, ma non fornisce dettagli su come organizzarli, o di cosa vi si debba fare.

Le maggiori associazioni scout presenti in Italia organizzano delle attività formative specifiche per i Capi Squadriglia, affidate ai livelli locali (Zona, Distretto, Sezione ecc). Si tratta in genere di un incontro di uno o due giorni che vuole fornire ai Capi Squadriglia alcuni strumenti per assolvere al loro incarico. Sono iniziative non sempre istituzionalizzate e che vengono generalmente effettuate all’inizio dell’anno.

Ma questo non può bastare perché con i ragazzi è invece necessaria un’azione continuativa. Per rispondere a queste esigenze

- negli anni Trenta del secolo scorso lo Scautismo francese ideò uno strumento specifico, non previsto da Baden-Powell: la *Haute Patrouille*, l’Alta Squadriglia.;
- negli anni Cinquanta l’Alta Squadriglia arrivò anche in Italia, come organismo per riunire i Capi Squadriglia, i Vice Capi Squadriglia e il Capo Riparto.

Con il trascorrere degli anni però l’utilizzo di questo strumento è cambiato e oggi in Italia con la denominazione di Alta Squadriglia, o di Alta Pattuglia, si intendono cose abbastanza differenti:

per l’Agesci (art. 23 del Regolamento) *“L’alta squadriglia è l’ambiente educativo offerto ai ragazzi più grandi del reparto per rispondere meglio alle loro esigenze mutate nel passaggio dalla preadolescenza all’adolescenza. Lo stile e il clima dell’impresa che si vive in Alta squadriglia si propone pertanto di aiutare i ragazzi e le ragazze ad affrontare la ricerca della loro nuova identità nel rapporto con se stessi, con i coetanei, con gli adulti e non ha compiti di gestione del reparto.”* Più avanti è detto che all’Alta Squadriglia *“non si accede perché Capi o Vice”*

per il Cngei (art. E 4.6 del Regolamento) *“l’Alta Pattuglia è formata dagli esploratori e dalle esploratrici all’ultimo anno a prescindere dalla loro Progressione Personale e dal loro ruolo in pattuglia (Capo Pattuglia e Vice Capo Pattuglia). All’occorrenza e a seguito di accurata valutazione dello staff, possono farne parte quegli esploratori e quelle esploratrici al penultimo anno che manifestino l’esigenza di svolgere le attività sopra richiamate”.*

per le Guide e Scouts d’Europa (Norme Direttive Branca Esploratori, pag. 34) *“L’Alta Squadriglia assolve ad un ruolo formativo nei confronti dei Capi e dei Vice Capi Squadriglia rispondendo alle esigenze dei ragazzi della più alta fascia d’età del Riparto e agendo da volano del trapasso delle nozioni. (...) Può esservi ammesso anche un ragazzo al suo ultimo anno di Riparto e che non sia né Capo né Vice. (...) l’Alta Squadriglia è anche modello di Squadriglia: essa fornisce al Capo Riparto l’occasione di mostrare concretamente come si elabora un progetto di Squadriglia e come lo si realizza. (...) l’esperienza dell’Alta Squadriglia sarà comunque funzionale alla vita delle Squadriglie”.* Le Norme Direttive della Branca Guide dicono cose analoghe.

Per l’Assoraider (art. 2.7 Regolamento EE) *“l’Alta Pattuglia è costituita dai Capi Pattuglia. Secondo le diverse necessità, i numeri e le esigenze dei ragazzi/e, possono partecipare all’Alta Pattuglia anche i Vice Capi Pattuglia. (...)”*

L’Alta Pattuglia è la sede dove i Capi Pattuglia imparano a essere tali. (...)

In Alta Pattuglia i Capi Pattuglia sottopongono all’approvazione del Capo Reparto proposte di attività.

L’Alta Pattuglia è il fulcro centrale e indispensabile del cosiddetto “Trapasso delle

Nozioni”: il Capo Reparto, attraverso attività, imprese, discussioni e soprattutto l'esempio, trasmetterà ai Capi Pattuglia nozioni sulle diverse tecniche Scout e i valori morali racchiusi nella legge Scout; i Capi Pattuglia faranno, di conseguenza, lo stesso con la propria Pattuglia.

Per quanto detto sopra in sede di Alta Pattuglia si svolgeranno e discuteranno attività che verranno poi proposte a tutto il Reparto”.

Agesci e Cngei escludono quindi in maniera esplicita che le attività di Alta Squadriglia possano servire per la formazione diretta dei Capi Squadriglia al loro incarico. Le attività previste saranno certamente utili per la formazione personale dei ragazzi più grandi e quindi anche dei Capi Squadriglia, ma influiranno solo in maniera indiretta sulle rispettive Squadriglie o Pattuglie.

Le Guide e Scouts d'Europa e l'Assoraider prevedono invece esplicitamente che l'Alta Squadriglia abbia una funzione formativa per i Capi Squadriglia per lo svolgimento del loro incarico.

Inoltre le Guide e Scouts d'Europa aggiungono un secondo aspetto: *“l'Alta Squadriglia permette ai ragazzi più grandi del Riparto di realizzare un maggior approfondimento delle tecniche e di affrontare tematiche di ordine morale ed intellettuale utili a dare quelle risposte che, data l'età, cominciano a cercare. È inoltre luogo di maturazione delle esperienze di fede in scelta consapevole (è il periodo del sacramento della Confermazione) sia pure nei limiti consentiti dall'età dei ragazzi”.*

Questo secondo aspetto per l'Assoraider non è previsto in quanto in questa associazione gli Esploratori e le Esploratrici terminano la loro permanenza in Reparto a 14 anni, mentre nelle Guide e Scouts d'Europa rimangono fino a 16 anni.

Quindi l'Alta Squadriglia presenta nelle diverse associazioni scout italiane un panorama piuttosto eterogeneo sia come partecipazione che come obiettivi.

Conclusione

Concludo osservando che il Sistema delle Squadriglia, basato sulla leadership del Capo Squadriglia, è uno degli elementi peculiari più caratteristici e più originali dello Scautismo. L'affidare delle responsabilità dirette a ciascun ragazzo, fare autogovernare la Squadriglia e il Riparto ai ragazzi stessi e soprattutto affidare la responsabilità educativa di sette coetanei a un ragazzo come loro, il Capo Squadriglia, è ciò che rende lo Scautismo inimitabile fra tutte le altre iniziative e associazioni per i giovani ed è uno degli elementi che fanno di Baden-Powell un genio dell'educazione.

Personalmente sono convinto che questa idea di Baden-Powell sia un elemento tanto importante, tanto tipico, tanto caratteristico dello Scautismo da costituire una delle “cartine di tornasole” per stabilire la qualità e la fedeltà al Metodo Scout di un'associazione scout.

Se questo elemento, così importante, così originale e così tipico dello Scautismo di Baden-Powell, non è presente in una associazione che si dice scout, o lo è in maniera formale ma non effettiva, non credo proprio che si possa parlare di Scautismo, ma solo di imitazione di esso.

La solitudine del capo

di Federico Lunardi

(il testo è stato rivisto dal relatore mantenendo i contenuti ma rendendoli adeguati a uno scritto)

«Era un grande uomo, straordinario viaggiatore, espugnata la sacra rocca di Troia, percorse il mare palmo a palmo, visitò città, conobbe le genti». Mi piace pensare che all'inizio della storia letteraria del genere umano, ci sia la descrizione di un grande re, di un grande comandante, di un grande condottiero, di un grande



leader; tale è stato considerato in ogni tempo come dimostra la successiva letteratura greca e romana, la tradizione medioevale che su di lui, Ulisse/Odisseo, ha fatto fiorire moltissime leggende. Su di lui Dante ha scritto un canto magnifico, il ventesimo sesto dell'*Inferno*; secondo il presidente dell'Associazione Italiana studi Dantistici, Dante ha scritto la *Divina commedia* per raccontare di due persone, Ulisse e Francesco d'Assisi. Uno è posto all'*Inferno* senza chiarire bene il perché, l'altro in Paradiso, sapendo e facendo dire il perché a san Tommaso. Partendo dalla lettura di quel Canto, Borges, il vegliardo quasi cieco, mise in correlazione la figura di Ulisse con quella del Capitano Achab; qui mi fermo ma potremmo continuare per molto ancora. Su questi testi c'è già scritto quasi tutto su che cos'è il leader e sulla solitudine del leader, particolarmente nei libri omerici. Ricordiamoci i passi che descrivono gli eventi più nefasti: sono i momenti nei quali Ulisse prende sonno. Le navi era-

no già davanti la soglia di Itaca, i guerrieri vedevano la città; Ulisse era al timone da due o tre giorni, la stanchezza lo vinse; i marinai invidiosi aprino l'otre regalatagli da Eolo, scatenano i venti e ricomincia il lungo viaggio. Gli dei avevano detto che nonostante la fame non avrebbero dovuto toccare le mucche sacre al dio Sole che pascolavano nella Trinacria, Ulisse si allontana, si addormenta, i marinai ne uccidono alcune e solo lui tornerà a casa. È ancora più significativo pensare che se togliamo il riferimento spaziale “alla sacra rocca di Troia” e ne mettiamo altri, per esempio l'antico oriente, scorgiamo la figura di Alessandro; se poi togliamo la sacra rocca di Troia e mettiamo le antiche città della Gallia abbiamo Cesare; allo stesso modo possiamo adattare le parole a Napoleone; su gli stessi versi, se togliamo i riferimenti alla poliorcetica e all'arte militare e mettiamo ad esempio il pensiero, la predicazione, descriviamo Gesù Cristo, Giovanni Paolo II e via elencando. Tratti caratteristici del leader, non c'è dubbio. Se poi adottiamo riferimenti spaziali che sono qui di casa – quali Mafeking o la terra dei Matabele – otteniamo la figura di Baden-Powell. Questo dimostra che il significato di essere capo, che il significato di essere

Tenente Colonnello Federico Lunardi – Ufficiale medico dell'Esercito Italiano nel Reggimento Alpini Paracadutisti attualmente Capo Sezione Sanitaria a SHAPE (Mons, Belgio). Presidente Ordine Scout di San Giorgio e socio presso la Sezione Cngei di Padova.

re, comandante, guida appartiene alla storia del pensiero. "La solitudine del capo" ho titolato il mio intervento compiendo un piccolo falso. Un falso non tanto perché oggi il termine solitudine ha accezione negativa: il solitario ovvero colui che è colpito da solitudine è un depresso, colui che è colpito da solitudine si suicida. Non è sempre stato così nella storia del pensiero e dell'uomo; anzi: all'inizio c'era la figura del monaco, dell'eremita, dell'anacoreta che della *fuga mundi* faceva la propria scelta di vita e diventava d'esempio per tutti gli altri fedeli. Ancora oggi esistono persone che vogliono trovare se stesse cercando la solitudine e il silenzio ma è un numero estremamente limitato. Il titolo è un piccolo falso perché io l'ho declinato al singolare: "la solitudine" mentre secondo me è più corretto parlare di "le solitudini". Ne elenco tre. Una è una solitudine "pubblica", cioè una solitudine che il capo, il leader, colui che deve prendere una decisione o che deve compiere un gesto lo fa – da uomo solo – in mezzo a moltissime persone. È il momento decisivo perché è quello nel quale è lui che deve agire dopo aver ascoltato, dopo aver osservato, dopo essersi fatto consigliare, dopo aver guardato tutti i suoi collaboratori negli occhi e aver chiesto a loro la massima lealtà (che significa "se ritenete che io stia sbagliando ditemelo"); dopo che tutto questo è successo è lui che diventa protagonista, senza dilazioni o deleghe. Non so se sia facile prendere decisioni giuste ma dilatando i tempi tutti più o meno ci riescono: il grande capo, il grande comandante, il grande pensatore è colui che sa assumere la decisione nel tempo minore; è colui che a un certo punto capisce le cose, visto quello che sta succedendo dice: "si fa così!"

Le battaglie lo dimostrano. Cesare e Pompeo si fronteggiano durante le guerre civili; ambedue hanno legioni fedeli che erano al loro seguito da anni, gente addestratissima, cresciute con lo stesso tipo di addestramento (le attività propedeutiche a diventare legionario erano ben codificate). Quando si trovano a Farsalo, Cesare decide e rinforza l'ala sinistra; vince perché aveva assunto la decisione adeguata nel momento giusto. Ha avuto intuito, un "terzo occhio" – quello che volete voi – ha preso però la decisione nel momento giusto e con questo ha volto le sorti della battaglia e della guerra. Lo stesso vale per le decisioni che devono essere assunte o meno nei momenti critici. L'abbiamo vissuto in questi giorni sul versante protezione civile; decisioni giuste o sbagliate, che andavano assunte o meno, con quale cadenza andavano riviste; è seguito poi tutto un balletto indegno con gli amministratori



locali. Non voglio parlare di politica, esemplifico solo per rimarcare quanto sia strategico saper prendere le decisioni al momento giusto; non basta, quindi, assumere la giusta decisione ma bisogna prenderla senza dilazioni eccessive. Questo è il compito del capo e il leader, in quel momento, è necessariamente solo. Quando eravamo ragazzini e avevamo una carta topografica o eravamo capi pattuglia/squadriglia e dovevamo decidere quale era la strada giusta dell'hike di fronte a un bivio mettevamo in gioco tutte le nostre capacità tecniche; ci consultavamo, confrontavamo tutte le bussole di questa terra, cercavamo il punto di stazione con la triangolazione dei punti notevoli geografici, poi comunque veniva inevitabile il momento della scelta. Una decisione per un sentiero, che in seguito è diventata una decisione per la vita: a volte decisioni personali (tengo o non tengo un figlio, oggi si può fare anche questa scelta, accetto un lavoro o ne cerco un altro) oppure decisioni per gli altri (decido di investire qui decido di investire lì, devo licenziare, posso potenziare e via elencando). Questa è la prima solitudine del capo. Una solitudine che il leader non può delegare altrimenti cancella la propria funzione di capo, non c'è niente da fare.



C'è un'altra solitudine che secondo me un leader si trova a vivere, ed è quella di quando non vince. Perché fino a quando va tutto bene non c'è dubbio, tutti ti seguono, tu sei il capo, sei quello più in gamba, lo dimostri, però dopo mille cose fatte bene inevitabilmente ne capita una errata: non hai risposto alla situazione al meglio, non sei stato brillante, non hai preso la decisione giusta. È il momento in cui sei solo anche fisicamente perché gli altri non ti seguono perché un leader che sbaglia o che appare sbiadito fatica a essere percepito come tale. Momenti terribili nella vita di un capo. Permettetemi un riferimento storico: pensate a quel personaggio abituato per vent'anni a ricevere l'osanna dalla Piazza, sentire il suo appellativo scandito in tono marziale a "tutte maiuscole", udire il suo nome pronunciato con "virile sacralità". Proviamo a immaginarcelo quando si trovava in prigionia a Campo Imperatore. Lui e il silenzio, un silenzio che ha saputo essergli più fedele delle tante voci ma che deve avergli pesato come un macigno. Ho trovato scritto in *Storia dell'eloquenza* di Tità Madia che in quel momento Mussolini lesse e chiosò la *Vita di Gesù* scritta da padre Ricciotti. Interessante: padre Ricciotti era stato un cappellano militare durante la Prima guerra mondiale, un cappellano da prima linea e non da retrovie. Vide così tante miserie umane che divenne un pacifista convinto e lo fu durante tutto il Ventennio; aspetto che non andava allora molto di moda. Fu un grande storico della religione cattolica (suo è *L'era dei Martiri*) e negli anni Quaranta si accinse a scrivere la vita di Gesù come risposta al mondo protestante che andava negando valore storico alla figura del Nazareno. Ebbene Mussolini in quel momento di solitudine legge di Gesù uomo ed essere divino scritto da padre Ricciotti. È un momento molto importante quello

della sconfitta perché il leader deve ritrovare le forze per ripartire o, all'opposto, per mettersi da parte e ammettere che il proprio ciclo è finito; ambedue scelte molto difficili ma inevitabili.

Vi è un terzo momento di solitudine che il leader deve saper vivere ed è quello con se stessi. Si osservi bene che qui siamo chiamati a ragionare di leadership e non di mastership. Il leader è un capo proprio perché possiede caratteristiche personali che lo rendono in grado di guidare gli altri senza che qualcuno dall'esterno gli dia questo potere. Completamente differente è la situazione del dirigente, del master. Questi viene chiamato dalla Dirigenza, dallo Stato, dall'Istituzione a guidare e nell'incarico è prevista anche la possibilità sanzionatoria (sia in positivo che in negativo) nei confronti dei sottoposti. Il leader, invece, ha come strumenti soltanto le proprie caratteristiche che lo rendono guida per coloro che lo devono seguire. È quindi un uomo di carisma che non può non essere in pace con se stesso perché deve sapere – al di là di ipocrite false modestie – che egli è una persona importante e questo lo deve percepire anche quando è solo, quando non è attorniato da collaboratori fedeli o sciocchi esecutori. Pensiamo a figure politiche recenti dotate di carisma e di leadership che hanno dimostrato di vivere con estrema difficoltà la capacità di rimanere soli e che hanno necessitato della corte anche nel chiuso della propria dimora. Quindi un leader che non sappia rimanere da solo, che non sappia trovare un significato alla propria giornata anche quando vissuta al di fuori di un contesto collettivo è un uomo che si dimostra privo di un equilibrio interno e, in definitiva, anche di adeguata autostima. Ecco che abbiamo dimostrato che il leader vive – necessariamente – in solitudine in almeno tre occasioni. «È finito tutto, non rimane alcuna cosa, rimane solo me stessa»: è la Medea di Euripide. Così ricordiamo che esiste anche la seconda metà del cielo. Medea si trova nella difficile situazione di dover compiere una scelta incredibile: uccidere i figli per togliere discendenza a chi l'aveva tradita o lasciarli in vita perpetuando l'esistenza e il nome di chi doveva essere maledetto. Euripide descrive e non dice se la scelta sia stata giusta o meno. «Rimane solo me stessa»: questa frase ci dice che la donna, l'uomo, il leader ha un'etica e un'estetica, inevitabilmente. Non possiamo prescindere da questi aspetti. Un'estetica non soltanto perché veste un'uniforme, qualunque essa sia compresa



la giacca e la cravatta. Un'uniforme che sa vestire con stile ovvero portandola non in modo scomposto né rendendola una sorta di albero di Natale con lustrini e medagliette. È il biglietto da visita con il quale ci presentiamo dicendo visivamente a tutti: io sono questo, io faccio questo mestiere, io credo a queste idee e lo dimostro fin dall'abito che porto. Dicevo non soltanto per questo ma anche per come l'individuo (a maggior ragione il leader) porta la propria persona. È necessario che esista una ferma coerenza tra ciò che dice e ciò che fa ed è disponibile che chiunque lo veda all'opera possa evidenziare o meno questo aspetto. Un'etica: essere leader non significa soltanto prendere la decisione giusta qualunque essa sia ma significa prendere la decisione giusta entro i canoni che io mi sono dato, che chi mi ha affidato l'incarico mi ha posto, che la legge mi impone. Quindi decisione giusta entro canoni etici ai quali il leader uniforma il proprio comportamento. Qui, inevitabilmente torniamo a B.-P.

Su di lui è stato scritto moltissimo e sembra quasi che si nutrisse di letture storiche e scientifiche ma non filosofiche. Non attribuisco nulla a B.-P. se ricordo che il suo "lo scout è cittadino del



Mondo" echeggia "l'uomo è cittadino del Mondo" che si può leggere nel manuale scritto da Epitetto. Non vedo alcun dubbio che se prendiamo la Legge Scout e tutti gli scritti di B.-P. sulla Promessa e sulla Legge e li confrontiamo con uno sguardo sinottico con gli scritti di Seneca, di Epitetto, di Marco Aurelio non possiamo non cogliere il profondo parallelismo e l'intensa coerenza tra l'etica stoica e quella scout. Il senso del dovere da una lato e fare il proprio dovere dall'altro. Dovere che deriva dal termine latino *munus* (che si riferisce al dovere della vita di tutti i giorni a differenza dell'*officium* che si riferisce al dovere sacrale). È proprio dal fatto che ognuno compie il proprio *munus* che si crea la "comunità" ovvero il luogo dove ognuno dà del proprio e si cementa con gli altri per costruire un caposaldo contro le insidie esterne. *Munere castra* dicevano i latini quando costruivano l'accampamento nel territorio di nuova conquista. Un accampamento dove trovavano rifugio non soltanto i *milites* ma anche gli *impedimenta* (così Cesare definiva i logisti!); il soldato combatte, conquista e difende, i cuochi cucinano, ognuno compie il proprio *munus*. Un'ultima considerazione: B.-P. non ha scritto libri come troppo spesso diciamo ma ha scritto *handbook*, manuali, libri che stanno in mano e che devono essere tenuti a portata di mano (la traduzione latina è *vademecum*). Che cosa uno scout porta con sé? Gli ideali della Promessa e della Legge che devono essere conosciuti a memoria perché uno scout non può perdere tempo a leggere da qualche parte, deve averli chiari in mente così da poter decidere e agire subito e secondo le regole etiche che s'è dato. B.-P. descrive il leader come qualcuno che "com-prende" ciò che poi andrà a "spiegare" ai ragazzi che gli vengono affidati. Se voglio insegnare i nodi

devo saperli fare. È vero: uno scout non è colui che sa soltanto fare i nodi (frase che può essere ascoltata solo se detta da chi i nodi sa farli veramente e non se detta da chi non ha mai imparato a farli) ma l'insegnamento dei nodi è fondamentale per insegnare l'ordine mentale e il senso di responsabilità. Il nodo può salvarci la vita o farcela perdere se fatto in modo erroneo (pensate se vi assicurate durante un'ascesa con un nodo che si scioglie se sotto tensione perché fatto in modo scorretto). Il leader scout, quindi, non è colui che sa fare tutto ma è colui che insegna ed educa solo quello che sa fare senza infingimenti con se stessi e con gli altri. Non è un gioco al ribasso ma una constatazione che un capo scout è costantemente in crescita su tutto a partire dalle tecniche. Lo scautismo è scuola di educazione di giovani, di bravi cittadini, uomini e donne di successo nulla di più. Però è vero che lo scautismo con la sua progressività chiede al bambino di saper giocare il gioco seguendo e rispettando le regole (apparentemente banale ma che diventa da adulti la capacità di pagare le tasse) che chiede al medesimo quando entra in Reparto non soltanto di rispettare le regole ma anche di impegnarsi svolgendo un incarico e un posto d'azione per il quale ha responsabilità nei confronti di tutti coloro che fanno parte della stessa pattuglia/squadriglia. Quando entrerà in Compagnia o Noviziato e Clan chiediamo al medesimo di assumersi sempre più responsabilità perché alla fine del cammino dovremo potergli dire "Sei un uomo, figlio mio!". Lo scautismo, quindi, educa per creare umori e donne capaci di vivere in una comunità che nasca dalla condivisione di valori e non dalla delega di responsabilità.



Le relazioni tra la attività direzionale nelle imprese e lo scautismo

di Claudio Morotti

Premessa

Nelle organizzazioni, quando ci sono obbiettivi da raggiungere, uomini da coordinare, decisioni da prendere, beni da gestire, azioni da mettere in atto, c'è sempre chi si deve assumere la responsabilità diretta di farlo; cioè il cosiddetto dirigente. (o Capo). Quello del dirigente non è un grado, ma una funzione; anzi un vero e proprio mestiere. Certo, alla funzione corrisponde uno status gerarchico nella organizzazione, appunto un grado; ma il principio è generale e vale ad ogni livello. La differenza di grado, la fa la complessità della situazione che il Capo è chiamato a gestire. Qui entrano in campo esperienza (cioè la casistica) e attitudine a muoversi nelle difficoltà più diverse. C'è poi sempre un limite; quello espresso dal cosiddetto principio di Peter che afferma che ogni Capo, ad un certo punto, raggiunge il suo massimo limite di incompetenza e quindi non va bene per ruoli superiori.

Generalizzando, ci sono sempre di mezzo i valori personali, le capacità di comportamento organizzativo (competenze emotive), le competenze tecnico professionali. Sono cose che sanno tutti. Si tratta di un mix che produce risultati che vengono verificati solo a posteriori, quando si misurano. Ogni volta l'azione del dirigente viene valutata e dall'esito della valutazione dipende la sua carriera cioè il livello di difficoltà degli incarichi che è in grado di gestire. A priori, si cerca di prevedere il comportamento che il dirigente terrà nel nuovo incarico, valutando il curriculum, le caratteristiche personali, le attitudini, i comportamenti tenuti fino a quel momento; ma non si ha mai la certezza su come gestirà il nuovo ruolo, su come affronterà la nuova complessità, sui danni che potrà creare.

In questo gioco, tuttavia, anche il dirigente acquisisce la consapevolezza delle sue possibilità personali poiché fa esperienze nuove e sempre più, significative e illuminanti. È dalla importanza delle esperienze che dipende la velocità con la quale acquisirà questa consapevolezza.

Alla questione “..se ci sono relazioni tra la attività direzionale nelle imprese e lo scautismo”, la risposta è certamente affermativa. Anche nello scautismo ci sono obbiettivi da raggiungere, decisioni da prendere, uomini da coordinare, azioni da mettere in atto, Capi che dirigono il “Grande gioco” ecc. I punti di assonanza vanno cercati negli “stili di direzione” che i dirigenti adottano nella gestione del loro ruolo e



Dott. Claudio Morotti – Formatore manageriale - Già dirigente in Banca Intesa e Direttore Generale Banca del Monte di Parma. Socio scout del Cngei presso la Sezione di Genova.

confrontati con quello che i Capi di scout adottano nella gestione del “Grande gioco”.

Nello scautismo, lo stile di direzione dei Capi è sostanzialmente uno ed è un effetto della ambientazione, degli obiettivi che si prefigge, dei valori che vuole sviluppare ecc. Nella impresa è il frutto di una scelta precisa che dipende dal mercato nel quale opera, dalla maturità del prodotto, da quella dei collaboratori (*followership*) e, ovviamente, dalla strategia aziendale. È peraltro possibile tentare di generalizzare.

Bisogna verificare se lo stile dei Capi di scout può coincidere con lo stile migliore che debbono adottare i dirigenti d'impresa.

Per rispondere a questo quesito, non sono riuscito a pensare a niente di meglio che fare precedere la mia relazione da una banale descrizione, della mia vicenda professionale. Questo mio intervento è da considerarsi, pertanto, una semplice testimonianza.

Lo scautismo ha effettivamente lasciato un segno profondo nella mia esistenza. Negli scout ho appreso -come tutti noi- le cose che contano nella vita (i valori ed i comportamenti) e sono stato ispirato da tantissimi maestri; prima di ogni altro, B.-P.. Lo dico senza esitazioni.

Ho cercato di essere scout sempre; quindi anche quando mi è stata affidata la responsabilità professionale di guidare uomini per il raggiungimento di obiettivi, di prendere decisioni, di gestire situazioni. Ho rapidamente scoperto che questo tipo di formazione, mi aiutava parecchio. Ho capito che la mentalità per andare avanti nella vita professionale, la avevo acquisita negli scout.

Sul posto di lavoro ho adottato -direi in maniera naturale- i comportamenti classici che si tengono nella gestione del ruolo di Capo di unità scout; agli inizi quasi inconsciamente, dopo più scientemente. Ho capito che il mio stile di direzione mi consentiva di ottenere successi ed era lo stesso stile che avevo appreso da ragazzo e da giovane quando guidavo la squadriglia, il reparto, la compagnia, il gruppo ecc. Ero ancora un giovane ventinovenne quando ho avuto l'incarico di dirigere la mia prima filiale bancaria. Avevano deciso di puntare su di me, ma per me era semplice, perché dovevo solo essere: responsabile, competente, esemplare, equilibrato, disponibile, giusto, leale, attivo, disciplinato, rispettoso delle regole ecc. Negli scout sono tutti così.

Ho capito -però molto dopo- che non è poi così scontato riuscire a rimanere “sempre scout” quando le responsabilità sono complesse e le situazioni difficili e contorte. La visione onirica del ruolo di Capo di scout è messa duramente alla prova dalla vita di lavoro, che ovviamente tempera le persone. Il superamento della “prova” nella vita professionale, rafforza il proprio profilo; non tutti riescono a uscire rafforzati. È per questa ragione che ho sempre sentito la “responsabilità” di essere scout ma nello stesso tempo, sono sempre stato molto scettico nei confronti di coloro che, scout come me, hanno in un certo senso rifiutato la prova della competizione professionale; che hanno preferito “fare carriera” nello scautismo.

Non esiste una scuola dove si insegna il mestiere di dirigente d'azienda (per lo meno non c'era quando lo sono diventato io); non c'è una accademia per apprenderlo come c'è per diventare ad esempio comandanti di navi mercantili o militari. Alla università non lo insegnano (anche se oggi c'è di più rispetto a quello che c'era ai miei tempi). In un certo senso, si “impara facendo”. I corsi di formazione manageriale non vengono fatti frequentare subito, ma dopo, quando si è già avanti nella carriera.

Qualcuno ad un certo punto decide di mettersi alla prova e se la superi, ti danno un altro incarico e poi ancora un altro. Si va avanti così, sempre sotto giudizio e si viene provati, a proprio rischio, in situazioni diverse tra loro. C'è gente che quando viene tolta da certi ruoli e posta in altri, non riesce a sostenere il cambiamento ed entra in crisi.

Come ho forse già anticipato, negli scout si adotta da sempre lo stile di direzione che oggi viene spiegato nei corsi di formazione manageriale a coloro che si trovano già a livelli molto avanzati. Si tratta dello stile che viene adottato dalle aziende di avanguardia.

Le aziende che devono competere sui mercati internazionali, che fondano il loro successo sulla innovazione di prodotto o di processo, che vogliono conseguire un "vantaggio competitivo duraturo e difendibile" o che vogliono realizzare strategie di cambiamento per ampliare il business, debbono obbligatoriamente affidarsi a questo stile di direzione. Ho sempre sostenuto che questo stile dovrebbe essere praticato a tutti i livelli direttivi, anche a quelli più bassi, quando le persone da coordinare sono poche e la complessità è minore. La mia è una semplice anticipazione mentre dello stile in questione farò dopo, una trattazione più analitica.

Personalmente -ma solo per un abito mentale derivante dalla nostra educazione- ho sempre cercato di avere una grande attenzione per i miei collaboratori. Non ho mai sentito la necessità -né ne avrei avuto la capacità- di essere duro e spietato con loro, né servile con i superiori; comportamento che spesso favorisce la assegnazione di incarichi a molti e facilita la loro carriera.

Ho invece cercato sempre di creare comunità, di ascoltare, di capire, di individuare i lati migliori di ognuno, di ricercare la collaborazione, di assegnare a ognuno il ruolo più compatibile con le sue caratteristiche migliori, di delegare, di formare, di coinvolgere, di infondere una visione; nell'interesse del dipendente, dell'azienda e anche mio. Forse ho addirittura fatto più lo scout sul posto di lavoro, di quando ero un quadro attivo nello scautismo.

Ho addirittura avuto, per questa mia tendenza, anche qualche problema professionale con un superiore che invece preferiva quelli duri e spietati con i dipendenti e servili con lui, che era esattamente così. Pensava che fossi un po' troppo accondiscendente, quasi debole, e non molto adatto a fare il dirigente, a gestire il ruolo come lo intendeva lui. Era peraltro tecnicamente molto competente. Secondo lui, "avere gli attributi" voleva dire comportarsi come faceva lui. Era un tipo molto direttivo, muscolare, sempre in movimento, permaloso, incline all'intrigo, vedeva ombre dappertutto, metteva in evidenza solo gli errori, attribuiva intenzioni, lavorava come un matto occupandosi anche di cose minime, distribuiva rimproveri pubblicamente, non riusciva a stabilire le priorità, era minaccioso, non si fidava di nessuno, divideva le persone, puniva senza dare troppe spiegazioni, si attribuiva tutti i meriti, faceva battute pesanti ecc. Insomma, anziché creare un clima collaborativo, preferiva creare disagio. Questo era il suo stile di direzione. Tuttavia, alla fine, inculcando paura e distribuendo premi a chi voleva lui, conseguiva sempre i risultati e veniva a sua volta premiato. Il problema era che anziché arare il terreno, seminare, favorire la crescita dei collaboratori, elevare la loro autostima, incoraggiare ognuno a esprimere il meglio di sé, in realtà raziava e inaridiva il terreno. Nella metafora del "cacciatore" e dell'agricoltore", lui rientrava senz'altro nel primo stereotipo. Però la gente aveva paura e i più deboli obbedivano senza fiatare, rimanendo affascinati. Sul posto di lavoro si incontrano anche tipi così.

Magari in certe situazioni questo stile può anche essere efficace ma se in azienda tutti si comportassero così, la auto-motivazione dei singoli ad un certo punto non sarebbe più sufficiente a contrastare la demotivazione, che si diffonde rapidamente.

I tipi così sono molto perniciosi specie nelle situazioni nelle quali le persone sono chiamate ad esprimere tutto il loro potenziale intellettuale perché devono riempire una pagina bianca tutti i giorni per tutto l'anno, senza schemi da seguire, protocolli a cui attenersi. Sono le persone che debbono innovare, percorrere strade nuove, rivitalizzare mercati maturi, marcare le differenze con i competitori ecc. Queste stesse persone hanno bisogno di essere dirette da dirigenti adatti al ruolo, che non è affatto burocratico né prescrittivo.

Persone come il mio vecchio superiore, credo non ne esistano nello scautismo; io forse ne ho incontrata una sola che neppure proveniva dalle file dello scautismo giovanile.

Gli strumenti per misurare l'efficacia della azione direttiva nel breve e medio periodo (forse anche in quello lungo), nelle aziende esistono quasi tutti; nello scautismo credo che questo argomento non sia mai stato affrontato. So, tuttavia, di associazioni di volontariato che fanno sottoporre a certificazione le loro procedure formative e il loro bilancio, compreso il bilancio del capitale intangibile; specie quelle che ricorrono al *fund raising*.

Al termine della mia primissima esperienza direttiva, sono stato collocato in filiali di più grandi dimensioni, in posizioni di staff e poi, in filiali più grandi ancora -in altre città italiane e all'estero- in posizione direttiva. Erano filiali di non grandissime dimensioni, nelle quali l'azione personale del responsabile, la sua azione diretta sugli uomini e sui problemi, la sua competenza tecnica, sono effettivamente risolutive per il raggiungimento degli obiettivi.

Sono poi stato chiamato per qualche anno a fare parte della Direzione Centrale, nel Servizio Personale/Organizzazione, in posizione di staff. Qui i problemi da affrontare riguardavano la banca nel suo complesso e quindi le decisioni dovevano tenere conto di molte più variabili. Era altresì fondamentale l'interfaccia con le altre Direzioni e quindi era valutata anche la capacità di riuscire a stabilire corrette relazioni di lavoro con colleghi che avevano competenze differenti.

Questo continuo gioco di confronto si è peraltro rivelato particolarmente formativo e mi è stato utile per acquisire competenze nuove.

All'età di quaranta anni mi è stato assegnato l'incarico che mi ha condotto al grado di Dirigente Centrale.

Un incarico piuttosto inusuale per l'epoca, per una persona così giovane, che mi ha proiettato in una dimensione molto più complessa. Sono stato infatti posto alla Direzione della Area di Milano della Banca; una ottantina di filiali e circa un migliaio di uomini alle mie dipendenze; quasi tutti tecnici di primissimo ordine. Il contributo della mia Area al conto economico della banca, era il più alto di tutte le altre Aree. Quindi il ruolo era considerato molto strategico ed io dovevo gestire e ampliare il business.

Dopo l'esperienza nei Servizi Centrali, mi avevano fatto rientrare nella Rete Operativa in una posizione di evidenza; i problemi, però, non mi erano del tutto sconosciuti.

Mi sono dovuto comunque impegnare a fondo. Ho smesso di fumare, mi sono allenato in maniera corretta; nel tempo libero ho ripreso ad allenarmi nella corsa;

ho ricominciato i lanci con il paracadute ed ho montato a cavallo. Quando potevo, andavo in alta montagna e in mare.

Praticavo queste discipline per mantenermi nelle giuste condizioni fisiche e mentali, necessarie per sostenere il mio ruolo. Credo che ci sia molta mentalità scout in questo.

I problemi che dovevo affrontare erano molto diversi tra loro e abbastanza complessi (citerò la gestione e lo sviluppo del personale, la analisi delle necessità formative individuali, la valutazione delle prestazioni e del potenziale, la gestione dei conflitti interni, le relazioni sindacali, la gestione dei rischi finanziari e operativi, le questioni legali, la pianificazione degli obiettivi commerciali, lo sviluppo degli affari, le relazioni con i clienti importanti, il controllo dei risultati, la gestione e la motivazione del mio staff ecc.). Li avevo peraltro già affrontati sia pure in realtà organizzative meno grandi.



Ho dovuto rapidamente rendermi conto che, questa volta, la azione di comando non poteva più basarsi su una esclusiva azione personale, diretta e immediata, come era stato fino a quel momento; c'era una differente situazione logistica e una maggiore complessità. Ho dovuto organizzarmi meglio, specie nella acquisizione delle informazioni che misuravano l'efficacia della mia azione. Tutto questo anche per non rimanere io stesso in balia di valutazioni basate sull'impressione e, magari, sul pregiudizio.

Ho davvero capito quanto fosse importante ottenere la collaborazione dello staff; la gestione organizzata del lavoro dei dipendenti; la misurazione giusta delle performance individuali; la conoscenza delle percezioni personali, delle motivazioni, delle aspettative, delle caratteristiche, dei valori profondi ecc. Quanto cioè fosse importante riuscire a coinvolgere i collaboratori sul piano emozionale, cercando di individuare i punti di contatto tra le loro aspettative personali e gli obiettivi dell'azienda. In banca non me lo aveva mai insegnato nessuno. Questo è un lavoro direttivo che deve essere fatto nelle aziende, specie nelle aziende di servizi, dove il capitale umano costituisce l'investimento di gran lunga più importante. Nelle aziende ciascuno

ha una sua storia e le cose in comune sono pochissime. Arrivare a fare coincidere le aspettative personali con quelle aziendali, richiede del tempo.

Nello scautismo è diverso, perché le persone aderiscono volontariamente al movimento e l'identificazione fa già parte del clima.

Io -unitamente al mio staff- dovevo suscitare in una realtà più grande, quello che nel gergo viene definito "lo spirito del volontario applicato al posto di lavoro"; è l'effetto di uno stato di soddisfazione, di benessere e di fiducia diffusa, che porta i collaboratori a dare il meglio di sé. Ciò facilita il raggiungimento degli obiettivi aziendali; anzi il più delle volte porta gli uomini ad andare anche oltre le loro stesse aspettative.

Ciò che si deve fare in queste situazioni, è riuscire a generare un clima nel quale i rapporti tra le persone sono chiari, i ruoli definiti, gli obiettivi raggiungibili e condivisi, le persone messe nelle condizioni di gestire il proprio ruolo, i conflitti risolti rispettando le singole sensibilità, (possibilmente senza perdenti e vincenti), la meritocrazia correttamente e lealmente rispettata ecc. Qui mi sembra che siamo ancora in pieno scautismo.

Non era facilissimo fare tutto questo, perché nella banca la diffidenza e il cinismo erano piuttosto diffusi.

In queste situazioni il dirigente si gioca praticamente tutta la sua reputazione e il suo futuro; deve essere infatti competente, leale, giusto, disponibile, di parola; deve sapere ascoltare, premiare e punire in maniera giusta, valutare le situazioni e anche sapere



adattarsi con la giusta flessibilità. Deve cioè essere all'altezza del suo ruolo, esercitare la sua leadership. Molto dipende dalla sua personalità e, secondo me, moltissimo dalla educazione che ha ricevuto.

Il comportamento del dirigente facilita (od ostacola) la sua carriera anche dopo, quando inevitabilmente gli fanno cambiare ruolo; quando cambia posizione, le persone sanno già tutto di lui. La gente parla e la storia del suo comportamento inevitabilmente lo accompagna.

Alla formazione del clima di cui ho detto, devono contribuire i collaboratori diretti, lo staff, con i quali deve essere in sintonia e deve ovviamente relazionarsi con maggiore frequenza. Nei confronti di costoro il dirigente costituisce un vero e proprio modello di ruolo; svolge in una funzione educativa. A costoro deve sapere delegare senza rinunciare al suo ruolo, ma anche senza intralciarli nella loro azione. Una specie di contraddizione la cui gestione dipende molto dalla personalità del dirigente e dalle sue doti umane; nonché dai talenti e dalla maturità dei collaboratori.

In tutto questo gioco, le parole chiave sono: "visione" e "gioco di squadra". Anche qui credo che siamo in pieno scautismo.

Ho dovuto rapidamente anche capire che il vero Capo, è colui che sa creare altri Capi.

In situazioni aziendali di forte sviluppo, la quantità dei ruoli di responsabilità da coprire è sempre maggiore del numero degli uomini disponibili; per cui l'azienda richiede sempre personale pronto e lo rimpiazza -quando lo fa- con personale da formare.

Il Capo deve sapersi privare degli uomini meritevoli e li deve mettere a disposizione dell'azienda; non li deve "nascondere", né sottovalutare, per evitare che altri li sottraggano a lui. Ciò non è né nell'interesse della azienda né in quello delle persone in questione; è solo una forma di egoismo autentico da parte del dirigente.

La formazione dei Capi sul campo, rientra tra le principali funzioni dirigenziali. Bisogna esserne capaci. Ci si può preparare; si tratta di un misto tra formazione tecnica e formazione alla gestione del ruolo. Anche qui trovo che ci sia molto scautismo.

Il Capo è infine colui che non teme affatto il confronto con chi è migliore di lui.

Ancora non avevo frequentato tutti i corsi di formazione manageriale che mi hanno fatto frequentare dopo; ancora non conoscevo la metafora dello spaccapietre di Westminster che usano tutti i formatori per spiegare la visione; ancora non sapevo quante e quali fossero le basi del potere del Capo; non sapevo, in particolare, che esistesse il cosiddetto "potere connettivo" che personalmente non credo di avere mai utilizzato, direi quasi per ragioni naturali.

Conoscevo, invece, il gioco di squadra, la missione, l'impresa, gli incarichi e posti d'azione, la progressione personale ecc. Conoscevo ovviamente la Legge scout ed avevo ricoperto da giovane i ruoli chiave dello scautismo. Conoscevo discretamente l'opera di B.-P.; conoscevo la esperienza di Michel Menu. Mi era noto il libro del Padre G. Courtois *La scuola dei Capi* che mi avevano spiegato durante l'anno di noviziato rover. Mi era, soprattutto, rimasto impresso il contenuto dei *Quaderni* di Aldo Marzot sulla gestione della leadership e sulla comunicazione interpersonale. Li avevo letti con grande interesse anche se non li avevo ancora metabolizzati.

Avevo anche raggiunto nel frattempo una solida preparazione professionale di tipo tecnico, di carattere generale; un generalista con più di una specializzazione.

Successivamente, sono stato chiamato a gestire posizioni apicali di Direzione Centrale molto più complesse e molto diverse tra loro; soprattutto completamente nuove per me nelle quali, più che le competenze tecniche, ho dovuto impegnare le mie caratteristiche come persona; quelle fondate sulle capacità di comportamento organizzativo (oggi la chiamano intelligenza emotiva) delle quali io stesso non ero neppure consapevole.

Ho diretto il Servizio Marketing Strategico, il Servizio Controllo Rete Commerciale, il Servizio Internazionale, il Servizio Grandi Clienti Imprese, la Direzione Vigilanza Crediti e Crediti Problematici, la Direzione Internal Auditing e la Direzione Progetti Strategici. Ricevevo moltissime telefonate di colleghi che avrebbero voluto venire a lavorare con me.

In questi ruoli di Direzione Centrale, ho dovuto gestire i processi operativi che mi competevano, ho dovuto innovarli e migliorarli per renderli più efficienti ed ho dovuto partecipare assieme ai colleghi degli altri Servizi Centrali, a definire ed a realizzare la attività strategica della Banca. Ovviamente non avrei potuto combinare niente senza i miei collaboratori.

Ogni dirigente era chiamato a fare questo e, se non ne fosse stato capace, sarebbe stato sostituito inevitabilmente (detto brutalmente, sarebbe stato buttato fuori).

Per gestire questi ruoli, ci vogliono talenti particolari, un mix di competenze tecniche, di capacità di comunicare, di organizzare, di intelligenza razionale ed emotiva, di perseveranza, di fiducia in sé stessi, di capacità di confronto, di ardimento, di resistenza allo sforzo prolungato, di flessibilità, di facilità di apprendimento ecc. e anche della giusta dose di fortuna.

Ci vuole inoltre un altro importante talento, quello di sapere riuscire a trovare e ad aprire, strade nuove da percorrere; la capacità cioè di sfuggire alla routine, di non adagiarsi sulle abitudini. Ci vuole -ciò che ho ripetuto molte volte- la mentalità dell'esploratore.

Non tutti hanno questo talento e quelli che lo hanno devono comunque perfezionarlo. Altri talenti, invece si possono acquisire. Fanno quasi tutti parte di quella che Goleman ha definito intelligenza emotiva.

All'età di cinquantaquattro anni sono stato posto alla Direzione Generale di una banca del gruppo, ruolo che ho ricoperto per più di sette anni.

Sviluppo

Questa lunga e un po' prolissa premessa di tipo personale, mi è semplicemente servita per introdurre il tema oggetto del mio intervento ma anche collegato a questo -il tema delle connessioni tra lo scoutismo e lo sviluppo delle dimensioni personali ricercate dalle imprese per assegnare ruoli di responsabilità a chi le possiede.

Questo secondo punto rientra -come ho già anticipato- nel tema dello sviluppo delle dimensioni personali che compongono la intelligenza emotiva; quella forma di intelligenza che, contrariamente a quella razionale, si può apprendere. Il tema è largamente trattato da Daniel Goleman, autore che ormai domina la scena della formazione manageriale. Se ne sono occupati anche altri autori, per lo più anglosassoni, psicologi e psicoterapeuti convertiti alla formazione manageriale (mi limito a ricordare Carl Rogers e il suo allievo Thomas Gordon psicoterapeuta il primo, psicologo clinico il secondo). Una piccola selezione compare in una mia modestissima ricerca dal titolo "*Sulle tracce di B.-P.*".

Anche Baden-Powell prende di fatto in rassegna la intelligenza emotiva quando elenca, in vari contesti, le dimensioni della personalità attraverso le quali questa si declina. B.-P., come è noto, utilizza il termine *character* che viene per lo più tradotto negli scout con personalità. La intelligenza emotiva comprende per la verità almeno venticinque dimensioni della personalità e B.-P. non le elenca tutte. Comunque vi arriva molto vicino e ne elenca molte, peraltro mescolandole a quelli che oggi vengono per lo più definiti valori.

L'elenco abbastanza esaustivo che fa B.-P. dovrebbe essere il seguente: "senso dei doveri verso Dio e verso il prossimo; pietà religiosa; lealtà e cavalleria; coraggio; disciplina; spirito di risorsa; tenacia; altruismo; senso dell'onore e del dovere; fidatezza; tatto; energia; spirito di cooperazione e di squadra; gioia di vivere; fiducia in sé stessi". Le prime cinque rientrerebbero nell'area dei valori; tutte le altre in quella dei comportamenti cioè delle competenze emotive. Mancherebbero quelle che Goleman colloca nel gruppo della empatia e nel gruppo delle abilità sociali. Il gruppo della empatia racchiude sostanzialmente le componenti del servizio verso il prossimo che B.-P. tratta a parte; il gruppo delle abilità sociali comprende la leadership, il lavoro in team, la gestione dei conflitti, la capacità di costruire legami solidi ecc. Ora,

non mi pare che B.-P. le elenchi direttamente ma le cita in vari contesti; insomma anche queste si respirano tutte in tutto lo scautismo.

I cinque gruppi trattati da Goleman sono: consapevolezza di sé, padronanza di sé, motivazione, empatia, abilità sociali. Ciascun gruppo è a sua volta declinato con almeno cinque dimensioni.

La leadership di cui tratta Goleman, non è la “grande leadership”, quella dei grandi leader (politici, industriali, sportivi ecc.), quella che sostanzialmente non si apprende; è invece quella dei leader normali, che guidano gli uomini in compiti normali e quotidiani. Questo secondo tipo di leader possiede abilità che possono essere apprese o migliorate.

È impossibile qui trattare questo secondo argomento con maggiore ampiezza, per ragioni di scaletta. È tuttavia facilissimo affermare che lo scautismo si occupa moltissimo di intelligenza emotiva.

Insegna inoltre, le modalità che consentono alle persone, di sviluppare in modo autodidattico le competenze tecniche; una sorta di anticipazione di quello che sarà poi lo sviluppo delle competenze tecnico professionali.

In tema di Formazione manageriale, voglio ricordare in maniera particolare Aldo Marzot -già Capo Scout del Cngei poi fondatore dell'Assoraider nonché valente ingegnere ed alto dirigente di imprese industriali- che secondo me è stato il primo a mettere in evidenza con grandissimo anticipo rispetto allo sviluppo delle dottrine manageriali, il solidissimo filo che collega in maniera evidente la formazione dei dirigenti d'impresa con il Metodo Scout.

Marzot ha scritto -quasi cinquanta anni fa- due dispense memorabili dal titolo *Tecnica del Comando* e *Tecnica Comunicativa* che utilizzava nei corsi di formazione superiore che teneva personalmente al Mastio, nella Scuola di Formazione Quadri dell'Assoraider.



Io stesso ho avuto l'onore di gestire per alcuni anni la prima sessione, quella sulla Tecnica del Comando, sempre nella Scuola dell'Assoraider e ho scritto molto tempo fa, "Considerazioni e note sul Quaderno Tecnica del Comando di Aldo Marzot" nonché due modeste dispense di integrazione, dal titolo "Stili di direzione nelle imprese" e "La valutazione delle risorse umane nelle imprese".

Sarebbe qui veramente troppo lungo ripercorrere tutto il contenuto del Quaderno di Marzot; mi limiterò a dire che si tratta di un vero e proprio manuale di Direzione aziendale nel quale viene con largo anticipo presentato uno stile di direzione che nasce dalla sintesi di due stili molto precisi: lo stile cosiddetto "manageriale" e lo stile cosiddetto della "leadership". Marzot mette nel Quaderno la esperienza di dirigente industriale ma, soprattutto, la mente e lo spirito dello scout.

Marzot, fa la sintesi tra i due stili con molto anticipo rispetto a Bennis, lo studioso che lo ha codificato denominandolo appunto *Both and Management*.

Lo stile manageriale e lo stile della leadership, sono molto diversi tra loro e si distinguono per la quasi totale assenza di partecipazione emotiva da parte del dirigente (e del dipendente) che caratterizza il primo stile, rispetto al secondo, che invece è ricco di spunti emozionali da parte di entrambi.

Marzot spiega che nello scautismo il Capo di scout non può essere o solo manager o solo leader ma per lui, Capo=manager+leader. Io penso che qui ci sia un filo diretto con lo stile dello stesso B.-P..

Marzot descrive con parole semplici ma efficaci quello che deve fare il primo cioè il manager (pianificare, organizzare, controllare) e quello che deve fare il secondo, cioè il leader, (motivare, animare, valorizzare, proteggere, delegare, decidere, informare, formare, comunicare: non dice espressamente premiare anche se ciò si può essere ricompreso nel valorizzare e non dice punire, perché ha una visione positiva): B.-P. particolarmente minuziosa la descrizione della attività che deve porre in essere il leader; attività che Marzot definisce attività di guida.

Egli illustra la azione di comando ma non descrive le caratteristiche personali che debbono essere possedute dai Capi di scout che la esercitano. Marzot non lo fa, le dà per scontate, perché sono quelle stesse caratteristiche che vengono sviluppate dal Metodo Scout. Le fa solo immaginare ma è facile dedurle dalla descrizione minuziosa delle attività che i Capi di scout devono essere capaci di porre in essere.

Ora, chi si occupa di questi temi, sa benissimo che il primo stile, (lo stile manageriale) nasce dalla teoria del management scientifico elaborata dal Taylor e ripresa dal Fayol (che, peraltro, Marzot cita nella sua ricca bibliografia). Secondo tale teoria le funzioni direzionali sono quasi esclusivamente quelle di fissare e fare rispettare i criteri di rendimento, cioè gli obbiettivi da raggiungere. Gli uomini vengono considerati semplicemente "fattori della produzione".

In tale modello -che ha caratterizzato il periodo più o meno fino alla metà degli anni Settanta- la attività relazionale del dirigente con i dipendenti ("orientamento al dipendente") è praticamente nulla; le basi del suo potere si trovano tutte incentrate sul cosiddetto potere della posizione (cioè coercitivo, connettivo, premiante, di legittimazione). Lo stile manageriale è molto direttivo e si basa prevalentemente sulla assegnazione del compito e su come questo deve essere svolto. Anche la partecipazione emotiva del dipendente è -di conseguenza- molto bassa.

Il secondo stile (quello della leadership) molto successivo al primo, nasce dalla "teoria delle relazioni umane" dovuta a E. Mayo. Secondo questa teoria le funzioni direzionali sono rivolte principalmente a favorire le possibilità di crescita e di sviluppo professionale delle persone; di agevolare il raggiungimento degli obbiettivi indivi-

duali dei collaboratori; attività che consente contemporaneamente di raggiungere gli obiettivi aziendali. Il fattore umano è considerato un investimento da valorizzare. Oggi si chiama capitale intangibile.

Lo stile della *leadership* (noto anche come modello della relazione) si basa su quattro parole chiave: visione, condivisione, ispirazione, *empowerment*. (qui siamo in pieno scoutismo).

In tale modello -che sta caratterizzando la nostra epoca- la attività relazionale del leader è molto alta e le basi del suo potere sono tutte incentrate sul suo potere personale (cioè esemplare, specialistico, informativo e formativo). Lo stile della *leadership* si basa sostanzialmente sulla delega e sulla capacità del leader di suscitare la partecipazione emotiva del dipendente.

Il modello della relazione era -forse anche per un retaggio storico- pressoché inapplicato nelle aziende, ai tempi di Marzot, ancorché conosciuto dagli studiosi.

Esiste infine una terza teoria manageriale, la cosiddetta "Teoria dei revisionisti" elaborata dal Bennis verso la fine degli anni Ottanta. Secondo tale teoria le funzioni direzionali devono essere volte tanto agli obiettivi quanto alle persone (per noi scout sembra quasi una ovvietà).

Tale teoria ha originato un terzo stile di direzione detto Stile direttivo e di relazione (o anche "*Both and Management*") che si basa sulla assegnazione di responsabilità, sullo sviluppo personale e professionale dei singoli, sull'esempio del leader.

Riepilogando brevemente, il dirigente, secondo lo:

- stile direttivo :organizza e definisce i ruoli dei collaboratori; pianifica e assegna attività da svolgere; indica come svolgere i compiti;definisce scadenze alle attività;controlla la esecuzione dei compiti e delle scadenze;
- stile della relazione: sostiene i dipendenti socio emotivamente; assiste e comunica; gratifica psicologicamente; delega assegnando autorità (*empowerment*);
- stile direttivo e della relazione: fa tutte le cose che vengono fatte nei due stili precedenti.

Ora, non esiste un confine preciso tra la quantità di "relazione" e la quantità di "direzione" che ci mette colui che dirige secondo questo terzo stile; il mix dipendendo dalle sue doti personali, dalla sua attitudine mentale e dalla situazione ambientale nella quale opera.

Se si pone sull'asse delle ascisse la quantità di "comportamento direttivo" (bassa, alta) e su quella delle ordinate la quantità di "comportamento di relazione" (bassa,alta) il risultato è formato da quattro quadranti dai quali escono fuori quattro tipologie:

1) bassa-bassa: poco direttivo, poca relazione. Lo stile è denominato DELEGARE.

Si tratta di una delega che potrebbe avere apparentemente il sapore della rinuncia, ma non è così. B.-P. il caso tipico delle organizzazioni caratterizzate da un Alto livello di maturità dei collaboratori che sono persone tanto capaci quanto sicure di se e disponibili. Si sa che il capo c'è, ma non si vede; lo si vede solo quando è veramente importante. (Stile non direttivo né di sostegno emotivo);

2) bassa -alta: poco direttivo, molta relazione. Lo stile è denominato COINVOLGERE.

Caratterizza le organizzazioni nelle quali la maturità dei dipendenti è medioalta. Se le persone sono capaci ma insicure è necessario che il capo rafforzi la loro motivazione (Stile di sostegno emotivo ma non direttivo;

3) alta -alta: molto direttivo, molta relazione. Lo stile è denominato SOSTENERE.

Caratterizza le organizzazioni nelle quali la maturità dei collaboratori è mediobassa. Il capo cerca di fare acquisire psicologicamente ai propri collaboratori i comportamenti desiderati (Stile di sostegno emotivo e direttivo);

4) alta-bassa: molto direttivo, poca relazione. Lo stile è denominato PRESCRIVERE. Caratterizza le organizzazioni nelle quali la maturità professionale dei collaboratori è bassa. La supervisione è elevata poiché necessaria (Stile più direttivo).

Un eccessivo comportamento di relazione potrebbe essere interpretato come permissivo, compiacente e premiante nei confronti di un rendimento scadente. Il Dirigente potrebbe avere problemi anche con i superiori che potrebbero considerarlo inadatto al ruolo in quanto "debole". Lo abbiamo già visto in premessa.

La sintesi armonica tra i due stili sopra descritti e il giusto mix, rende la funzione di capo nelle imprese, veramente efficace, innovativa e stimolante.

Un forte management privo di leadership può generare un ambiente troppo regolato, ordinato e in un certo senso soffocante, privo dello slancio necessario per affrontare sfide nuove. Una forte leadership in assenza di management può essere troppo orientata al cambiamento solo per il gusto della sfida, e portare le organizzazioni ad assumere rischi eccessivi e non ben calcolati.

Non v'è dubbio, che i grandi cambiamenti che stanno caratterizzando questo primo scorcio di millennio, richiedano leadership a ogni livello della società umana e delle organizzazioni. C'è bisogno di leader ai massimi livelli politici e imprenditoriali ma anche ai medi e bassi livelli, nei reparti degli stabilimenti, negli uffici pubblici, nelle piccole e medie aziende ecc.

B.-P. facilissimo capire che lo stile direttivo e di relazione è quello trattato da Marzot ed è anche quello che si respira nello scautismo.

Il *focus* è molto centrato sulla attività relazionale; lo sbilanciamento dipendendo quasi esclusivamente dalla personalità del capo di scout. Comunque la sostanza è quella.

Lo stile suddetto, si rinviene completamente nella storia professionale di B.-P., nella prima vita e nella seconda. Non c'è tempo per analizzare ora tutta la storia di B.-P., ma è facile affermare che il suo stile è veramente stato quello del "leader+manager". Lo si deduce dai comportamenti che ha tenuto in tutti i ruoli militari che ha gestito; lo si capisce inoltre, con grande evidenza, dalle modalità con le quali ha gestito tutto il lancio dello scautismo nel mondo.

Vorrei ricordare che l'omologo di B.-P. nella gestione dell'Ispettorato generale dell'Arma di Cavalleria, era il Tenente Generale Douglas Haig che fu Ispettore generale della Cavalleria per le Indie mentre B.-P. lo era per il Regno Unito, l'Irlanda, il Sud-Africa ecc. Successivamente Haig divenne feldmaresciallo e comandò tutte le forze terrestri inglesi durante la Prima guerra mondiale. Ebbene, Haig viene ricordato come l'Ufficiale generale che non si recò mai una sola volta al fronte a visitare le sue truppe. Sono sicuro che se B.-P. fosse stato al suo posto, non avrebbe assolutamente tenuto un comportamento del genere.



Mi accorgo solo ora che avrei dovuto anticipare subito che il titolo dato da Marzot alla sua dispensa, non lo ha mai soddisfatto troppo poiché temeva che la parola “comando” avrebbe potuto evocare comportamenti di tipo troppo direttivo, militare-sco (per lo meno dei militari del tempo di Marzot). Abbiamo ampiamente detto che, invece, si tratta esattamente del contrario.

Aviandomi alla conclusione, voglio citare esattamente le parole di Marzot per il quale:

[...] *“Il Capo di Raider Scout non comanda ma piuttosto guida; non ordina ma consiglia; non impone ma persuade”*. Ancora, *“Spiegheremo una volta per tutte che.....il significato di Capo non è quello di comandante o despota ma piuttosto di fusione della competenza, dell'esperienza, della capacità organizzativa, della capacità di sintesi nonché della capacità di infondere in altri la fiamma di un ideale, il fascino di uno scopo, l'attrattiva di una meta”*.

Concludo questo mio noiosissimo intervento ribadendo tranquillamente che tutto il percorso educativo scout (cioè l'ambientazione, i mezzi, le esperienze, i valori, la modalità di sviluppo delle competenze, l'approccio ai problemi ecc.) può essere considerato una vera e propria scuola di leadership, una palestra che consente alle persone di acquisire la mentalità giusta per esercitare efficacemente il ruolo di dirigente ai vari livelli, successivamente. Si acquisisce una modalità di gestione del ruolo, che oggi è di gran moda tra le imprese, piccole e grandi.

Questa questione, secondo me, non è stata valorizzata né approfondita con sufficiente enfasi dal mondo dello scautismo laico. Il focus della strategia associativa si è centrato piuttosto sulla laicità il che pare anche un po' banale in una società che è già laica di suo.

Certo, bisogna che i Capi di Scout che organizzano il Grande Gioco, abbiano avuto a loro volta le giuste esperienze professionali e le giuste responsabilità; non siano semplicemente diventati -come troppo spesso si vede, almeno nel mio ambiente-dei cosiddetti “professionisti di scautismo”. Molti di essi mancano in maniera fin troppo evidente, di quella dura formazione che solo la vita lavorativa a certi livelli può dare.

Concludo veramente parafrasando ciò che una volta mi disse un mio grande Maestro di banca *“[...] si ricordi Morotti che il denaro è troppo importante per essere lasciato nelle mani di chi non lo sa utilizzare”*.

Ecco, suggerirei di sostituire -almeno in qualche caso e nel mondo scout che conosco io- la parola denaro, con la parola scautismo.

Concluderei quindi che lo scautismo è troppo importante per essere lasciato in mano a chi non lo sa utilizzare, a chi troppo di frequente lo banalizza.

Leadership e Scautismo

Analisi e prospettive future per l'incidenza dei modelli formativi dello Scautismo nella società italiana

Di Luigi M. Sanlorenzo

La crisi del mondo che ci circonda certamente influenza molto, le motivazioni al servizio, la capacità progettuale, la voglia di sperare. Mentre da altre parti e in altri contesti questo può anche essere compreso e, forse giustificato, a noi non può essere consentito per due ragioni. La prima ha a che fare con la nostra identità scout. Non sto qui a dirvi slogan che ad altri possono sembrare retorici, ma che in realtà sono la sostanza della nostra identità associativa: il calcio all'*impossibile*, la speranza/certezza nel cambiamento che nasce dall'educazione, la fiducia incrollabile che, attraverso l'azione individuale e collettiva, riusciremo come siamo più volte riusciti a cambiare questo mondo.

Per noi ci sono consapevolezze che altri non hanno e che rappresentano il nostro patrimonio:

- la natura internazionale, interconfessionale ed interculturale della nostra formazione che condividiamo anche con altre organizzazioni che, per esempio, non hanno la nostra stessa scelta di fede;
- la nostra scelta di fede secondo cui il cristiano non può essere uomo o donna che si rassegna al pessimismo, perché "noi siamo tutti dentro la resurrezione". Contro ogni pessimismo della ragione in noi c'è l'ottimismo della volontà. Noi siamo ottimisti per definizione, sorridiamo e cantiamo.



Intanto volevo dirvi :

1. Le organizzazioni sono mondi strani che vivono e cercano di sopravvivere e cercano di farlo in diversi modi. Ma c'è un elemento che contraddistingue le organizzazioni che ce la fanno a superare i momenti difficili e soprattutto che sono in grado di attrarre, nel nostro caso, sia ragazzi che adulti e questa caratteristica risiede nell'essenza di due parole, due termini:

Organizzazione: vuol dire "strumento per raggiungere uno scopo" dal greco *organon*. Non facciamo l'errore di pensare di essere noi il fine dello strumento, siamo

Prof. Luigi M. Sanlorenzo – Capo e formatore Agesci - Docente di Psicologia della Formazione presso il Corso di Laurea Magistrale di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni - Università degli Studi di Palermo e di Comportamento Strategico e Organizzativo presso la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione locale, Roma.

uno strumento, non a caso disponiamo di un metodo perchè questo strumento possa raggiungere il proprio scopo.

E lo scopo è creare un mondo migliore inteso attraverso l'educazione intesa soprattutto come intervento politico. Noi facciamo una scelta educativa che ha un carattere di tipo politico. Cioè ha un carattere trasformativo della realtà. Noi non formiamo nessuno, guai a "formare"! Usiamo il termine formazione per comodità di linguaggio, per convenzione ma, in realtà laddove dalla nostra azione educativa non si dovesse originare alcuna trasformazione autodiretta da parte del soggetto, noi non avremmo centrato il nostro obiettivo. Cioè se i ragazzi che si avvicinano a noi, anche gli adulti che si sono formati da noi ovvero che arrivano da noi entro un centro limite di età, hanno la necessità di incontrare un mondo mediante il quale alla propria vita viene impressa una svolta.

La prima riflessione che vi propongo mentre parlo è proprio questa:

Le cose che facciamo, il modo in cui le progettiamo, sono tali da determinare in coloro che le vivono in effetti una trasformazione? Devo dirvi che per la mia esperienza lo scoutismo è fra le poche realtà educative in cui questo miracolo si compie, tant'è vero che sapete bene che basta passare solo alcuni anni all'interno di una qualsiasi branca nell'associazione, per essere un bel giorno richiesti dal nostro dirimpettaio in treno che ci chiede "scusi, ma lei è stato scout?".

Si vede che proprio perché è una formazione di tipo esperienziale non teorica, non



Mons. Filippo Sarullo, Don Fabrizio Fiorentino, Luigi Perollo, Loris Sanlorenzo, S.E. Mons. Paolo Romeo, Giovanni Perrone, Gemma Berri, Daniele Settineri

superficiale che si incarna nell' "imparare facendo", evidentemente lo scoutismo è in grado di "trasformare" nel senso migliore del termine, cioè di consentire alle potenzialità che le persone hanno dentro fin da bambini di venir fuori. Questa è una *chance* che noi abbiamo e che nel tempo ci ha permesso di conseguire una

leadership educativa nel mondo giovanile italiano. Ma a quali condizioni è avvenuto questo? Avendo vissuto tutte le stagioni dell'Agesci, e le ultime dell'ASCI, in più occasioni ho ricostruito le ragioni del successo.

Noi abbiamo vinto tutte le volte che siamo stati ciò che già dichiariamo nella nostra definizione, tutte le volte cioè a livello complessivo siamo stati scouts, cioè esploratori e guide rispetto alla società nella quale ci siamo trovati a vivere. Lì siamo stati interessanti, la gente ci ha seguito, la gente ci ha mandato i ragazzi. Faccio alcuni esempi: dagli anni Settanta l'ambientalismo è un valore che appartiene un po' a tutti ma fino a 30-40 anni fa era appannaggio dei boy-scouts. Il boys scout era per definizione appassionato e tutore della natura, alla cui scuola era cresciuto.

Negli anni Settanta siamo intestati la scelta della coeducazione. Era un tempo in cui ancora la scuola media era una scuola divisa per genere, il Paese ci ha visto, non senza critiche "laiche" ed ecclesiali, all'avanguardia di una nuova sensibilità che si riscontrava di fatto già all'interno della società. Sempre negli Settanta la democrazia associativa ci ha visti protagonisti di un cambiamento organizzativo che, attenzione, anche se non ancora compiuto, è stato una svolta rispetto al passato. Negli anni Ottanta abbiamo capito con largo anticipo anche rispetto a settori molto attenti nella società italiana, quanto il fenomeno dell'immigrazione, avrebbe modificato l'assetto sociologico di questo paese. Ricordo nel 1980 partecipai a Bologna al Mondo in Tenda e nel 1982 si svolse a Palermo il primo cantiere Rover-Scolte con le primissime persone che provenivano da paesi non europei, in particolare dall'Africa, in cerca di futuro.

Allora, noi vinciamo, nel senso che siamo attrattivi, tutte le volte che proponiamo una visione educativa alla società e al mondo giovanile in modo particolare, tutte le volte che noi "spostiamo avanti le mete". In tutte quelle fasi in cui invece noi inseguiamo la società o ci adeguiamo ai suoi *trend*, non veniamo percepiti come interessanti. Possiamo fissare alcune parole chiave, tre parole maestre.

Una organizzazione è attrattiva e adempie il suo ruolo di strumento verso il raggiungimento di uno scopo, tutte le volte che sa fare tre cose: pro-vocare, e-vocare e con-vocare.

Pro- vocare vuol dire imparare a saper mettersi e a mettere in crisi (dal greco *crasi*, separazione, discontinuità), cioè coltivare, a partire da noi stessi, l'insoddisfazione in chi si è mentalmente e fisicamente impigrito o si sente arrivato. L'educazione è una continua pro-vocazione a cambiare e a strapparsi al già noto, al già saputo. A sostituire il *Know how* con il *Know why*, con il *know where*, con il *know what* ecc.

Cosa vuol dire "evocare"? Vuol dire dare agli altri una possibilità che esiste un mondo diverso. Se ci pensate, è ciò che fa Mosè e che è descritto nel libro dell'Eso- do. Come costui riesce a convincere quegli ebrei, ormai comodamente "seduti" nella schiavitù, come fa convincerli e a mettersi in cammino e ad affrontare il deserto? Lo fa perché evoca un mondo possibile, alternativo rispetto a quello in cui essi vivevano. Se pensate che questa concezione, questa intuizione di Mosè è all'origine degli studi più importanti sulla leadership. Dice Dilts la leadership consiste nell'"evocare un mondo migliore al quale desiderare di appartenere". B.-P. la stessa azione che compiranno tutti i leaders che hanno modificato il mondo, da Cristo a Marx, a Mandela, a Martin Luther King. La proposta di un sogno e di una via per renderlo reale.

Quindi evocare è il primo degli elementi che fanno di una associazione un punto di riferimento e soprattutto che generarono il desiderio di appartenere ad essa. Sa-

pete perché sono diventato scout? Perché la rivista *L'Esploratore* degli anni '60 era piena di disegni con tende sopraelevate, corde, nodi e su questo bambino borghese grassottello, un po' solitario e sognatore questa cosa esercitava un fascino da matti! Questo valeva allora per un ragazzino di 10 anni nel 1967 ma vale sempre per tutte quelle organizzazioni che sanno evocare un mondo verso cui si può andare, pur non tacendo la difficoltà del cammino che vi è tra la realtà presente e la realtà futura. Questa è l'evocazione. Quindi senza l'evocazione di un mondo migliore, che è la tecnica utilizzata da tutti i leader del mondo. Se persino Gesù insieme a dichiararsi Verità e Vita non si dichiarasse anche via, ovviamente qualcuno direbbe "ma come si fa ad arrivarci?"

Ed ecco che si profila il terzo momento: il momento della convocazione. Cioè la chiamata intorno al mondo che io ho evocato - il come poi lo andremo a tradurre nei diversi strumenti del Metodo - attraverso le cose che faccio, le testimonianze che do, i segnali di presenza costante nel territorio, allora io "convoco".



Esiste un testo molto bello che vi invito a leggere intitolato "Potere di convocazione" scritto da Piero Trupia, Roma (tra i più noti consulenti di management italiani e...guarda caso, scout negli anni 50) che descrive questa capacità di chiamare a sé le persone. Vale per il singolo e per l'associazione, perché il mondo che io ho evocato è un mondo bello verso il quale vale la pena di andare. L'attività convocativa, a differenza del potere tradizionalmente inteso, è una attività che prevede che nell'atto della convocazione cominci anche l'atto della mia progressiva sparizione. Voi convocate, a ma a poco a poco quando la convocazione comincia ad avere l'effetto desiderato vi tocca indietreggiare. Cosa fa Mosè? Ieri è stato citato ed è molto interessante. Dopo aver convinto le persone a superare la difficoltà dell'esodo, giunge in vista della terra promessa, ma perché non vi entra e preferisce invece cedere a chi è nato e cresciuto durante il viaggio la guida del popolo? Perché Mosè ha la preoccupazione che nel mondo nuovo possa entrare attraverso se stesso anche qualcosa del mondo vecchio, ha paura di contaminare il nuovo e allora cede il testimone della leadership a chi è cresciuto nel deserto. A noi piace immaginare che Mosè vada da un'altra parte a ricominciare con altri una nuova avventura di liberazione.

Quindi attenzione, quando parlo di convocazione, termine facilmente equivocabile con l'uso comune burocratico, io mi riferisco ad una convocazione che a poco a poco ci permetta di sviluppare gli altri, perché anch'essi diventino convocatori a loro volta. Lo scautismo è scuola di leadership, lo scautismo è scuola di capi. Pensate alla figura straordinaria - che mai sarà citata abbastanza - del capo-squadriglia. Figura grande che esiste nello scautismo; questo ragazzino di 15 anni che riesce a portare con sé 6-7 ragazzini più piccoli di cui si prende cura. L'esperienza di capo squadriglia resta per sempre nella vita, fatela fare a quanti più ragazzi possibile.

Bene, ci tenevo a fare questa premessa sui tre concetti di "provocazione e consapevolezza del disagio" "evocazione di un mondo migliore" e "convocazione capace di far crescere gli altri in quella direzione", per dirvi che il mondo in cui ci troviamo è un mondo caratterizzato - e peraltro ormai ben descritto come vera e propria epo-

ca - dalla liminalità, che viene da limen, cioè da confine. La liminalità è il momento in cui un'epoca, un ciclo storico giunge a compimento, una missione civilizzatrice cede il passo perché logorata da tante cose, a forze nuove, forze che vengono da lontano e, evitando di arroccarsi a difesa del passato, deve invece contribuire al rinnovamento che proviene sovente da fuori. Nel nostro caso è il grande cammino dei popoli che spinti da motivazioni diverse che prima o poi rivitalizzeranno il nostro paese. Tutto questo non deve essere percepito come minaccioso, fa parte di un processo che la storia conosce e con il quale al pari dell'evoluzione della natura, ha sempre rivitalizzato l'umanità. Quindi nei nostri ragazzini dai tanti colori c'è il futuro della società italiana, non li stiamo solo accogliendo. Non siamo nei loro confronti soltanto coloro che gli stanno dando una mano a svolgere il loro ruolo nella storia.

Da questo profondo cambiamento, descritto da Beck, da Gallino, da Bauman, come società del rischio, società liquida, invece che società che tende ad arroccarsi su se stessa, è chiaro che le organizzazioni si trovano davanti ad un bivio, perché le organizzazioni spesso hanno un gran desiderio di sopravvivere senza grandi cambiamenti. Ecco perché un caro amico tornato alla Casa del Padre, un caro amico ma anche un capo scout, che forse molti di voi avranno conosciuto Daniele Settineri, scomparso nel volgere di pochi minuti in un pomeriggio dello scorso aprile amava dire "lo scautismo è vivo tutte le volte che mantiene la sua dimensione movimentista e rischia molto tutte le volte che si chiude nella dimensione organizzativa". Lo diceva da scout, io da studioso delle organizzazioni posso tradurvelo così: le organizzazioni per definizione tengono a strutturarsi, tendono a mettere radici, tendono a restare ferme. Ricordate quando Gesù, sale con gli apostoli sul monte della Trasfigurazione, clima straordinario, visioni incredibili e gli apostoli gli dicono. "Signore, che bello stare qui, facciamo tre tende, restiamo sempre qui" Gesù si "arrabbia" sul serio e dice: "questo è un momento di ricarica, ma adesso si torna giù a valle e si comincia a lavorare". Le organizzazioni sono così. Alla fine, dentro ci si sta anche bene. Nel mio testo vi parlo di guscio. Quanti adulti -con riferimento anche ai capi che conosciamo e anche a noi stessi - quanti adulti ci ritroviamo nelle nostre CoCa e nelle nostre zone che probabilmente trovano in un ambiente abbastanza protetto un luogo in cui il livello delle sfide non è così drammatico come potrebbe essere o è in altre aspetti della loro vita? Quindi attenzione alla associazione come guscio protettivo, come utero dentro il quale tutto è bello, "tanto siamo tra scouts".

Le organizzazioni tendono a strutturarsi, a mettere radici e in buona sostanza, tendono a restare ferme e si ancorano alla realtà attraverso i cosiddetti sistemi di regole. Questa non è certamente una novità che vi dico io, ma è Max Weber, il primo grande analista delle organizzazioni che le osserva e annota: "attenzione perché le regole all'interno di una organizzazione possono essere una grandissima opportunità, ma un grandissimo vincolo". Quindi cominciamo a distinguere quali sono le buone regole e quali le regole cattive. E sono buone solo le regole che proteggono Valori. Le altre servono solo a proteggere poteri. Dopo aver costruito un paradigma di buone regole mi pongo il problema di chi dovrà farle amare e rispettare.

Ed ecco l'atto di nascita del Quadro. Il Quadro in politica, rispetto al militante, ha il compito di far rispettare le regole. Da noi succede la stessa cosa. In larga misura una generazione di capi, talvolta ottimi capi, ma non abbastanza formati per essere buoni quadri, si ritrova a detenere il controllo delle regole. Allora qui è giusto fare una precisazione: i processi che oggi nelle organizzazioni vedono a tutti i livelli la trasformazione della natura dei Quadri, prevedono che al posto di custode della regola più o meno sciocco, proprio al Quadro venga richiesto di essere anticipatore e ani-

matore del cambiamento. Ciò può provocare traumi organizzativi tremendi, perché soprattutto se sei un Quadro già di una certa età, ti ritrovi a sentirti dire: "guardi quello che lei faceva prima non funziona più non va più bene, lei non deve stare a controllare il rispetto delle regole ma deve trovare nelle regole, ciò che permetta di cambiarle". Questa è una sfida alla quale molte persone non sanno rispondere. E quindi o vengono avviati su percorsi manageriali di rimotivazione e miglioramento prestazionale o viene chiesto loro di lasciar perdere e magari vengono messi fuori. Questo accade perché l'organizzazione, oltre a quello che vi ho già detto, nel tempo della liminalità ha bisogno di evolvere verso il concetto di organismo "vitale". Solo quando abbiamo un'organizzazione in grado di rispondere al proprio scopo, questa organizzazione si può definire un "sistema vitale", anche se non un sistema vivente. La pianta è un sistema vivente, noi siamo un sistema vivente.

Qual è la differenza tra un sistema vitale e un sistema vivente? Il sistema vivente si autoregola. Se adesso qui al temperatura salisse di 15 gradi, tutti, pur con piccolissime differenze di sesso o di pelle, cominceremmo a sudare, viceversa se la temperatura si dovesse abbassare, avremmo altre reazioni fisiologiche. Gli esseri viventi hanno la capacità di autoregolarsi.

Che cosa invece non può fare una organizzazione, visto che, essendo una creazione della mente umana, non può autoregolarsi? E che cosa deve fare per poter essere in sintonia con il mondo che la circonda e nel quale si trova il fine per cui essa è stata creata? In mezzo c'è una cosa il cui nome per noi è caro e sacro come tanti altri in cui ci identifichiamo come scouts e capi. In mezzo c'è "la scelta". Se una organizzazione non decide di cogliere i segnali - e quanto più anticipatamente lo fa meglio è - che l'ambiente le invia, corre il rischio di restare arretrata rispetto all'ambiente e siccome una organizzazione non può essere un essere vivente ma può tuttalpiù aspirare ad essere un organismo vitale, ha bisogno di questo passaggio intermedio costituito dal processo di decisione e scelta.

La scelta, la scelta di cambiare, la scelta di formarsi diversamente, la scelta di arrivare dove finora nessuno è arrivato. Quindi non ci aspettiamo che al pari degli esseri viventi il cambiamento ci trasformerà automaticamente. Se non avremo nel frattempo inserito percorsi di scelta a livello nazionale, ma soprattutto a livello locale che poi confluiscono verso la dimensione nazionale, la nostra organizzazione a poco a poco resterà ancorata nel presente/passato. Vi ho detto prima che l'analisi storica del successo dello scautismo italiano del dopoguerra risiede nella capacità di essere stato anticipatore dei tempi, dei temi, anticipatore di sensibilità, anticipatore anche di soluzioni di tipo educativo e di una visione politica dell'educazione.

La revisione dei modelli organizzativi che devono essere sempre coerenti con la revisione dello scopo finale è la via di salvezza di ogni organizzazione. Noi abbiamo questo scopo grande che è lo scopo educativo, lo scopo di cambiare il mondo attraverso la leva educativa, questa è sicuramente una bella frase, poi, però, la devi articolare in obiettivi. Questo è ciò che in un'organizzazione si chiama "la visione", la visione è sempre uno slogan, grande e bello ma, che cosa permette a una visione di diventare realtà? Solo un sistema di obiettivi misurato nel tempo mi dice se mi sto avvicinando alla missione, alla visione della mia organizzazione oppure me ne sto allontanando. Se dovessimo applicare questo criterio ai numeri, dovremmo certamente dire che la diminuzione dei numeri dei ragazzi, è un fatto su cui rifletteremo ma il mantenimento del numero degli adulti, be, questo è un indicatore che ci dice che qualcosa nel raggiungimento dello scopo finale è un po' in difficoltà. La mancata revisione dei modelli organizzativi, rispetto allo scopo finale può creare sacche

che hanno gradazioni diverse, che vanno dalla passività, all'insoddisfazione o addirittura al conflitto, oppure se volete, genera quella mentalità del capo che dice "beh, io mi chiudo con i miei ragazzi faccio le mie cose, tutto il resto, facciano gli altri".

Dobbiamo scegliere tra l'essere "notai o profeti".

Allora è bello vedere che ormai in quasi tutti i gruppi ci sono ragazzi e capi assolutamente "in ordine", fibbie, placche, distintivi, uniformi... perfetti, ma, posso dirvi che uno scautismo un po' meno ordinato e pulitino mi dava un'impressione di un movimento più creativo ?

Le organizzazioni che volano sono quelle che oggi hanno un sistema di valori molto forte, in grado di non aver bisogno di un apparato normativo complesso e articolato tale da guidare le persone, poichè nel momento stesso in cui le guidano le limitano. Le regole, è sempre Max Weber che ce lo ricorda, vengono inventate per evitare che la gente sbagli, per cui ne faccio una sorta di un binario, e ti dico "guarda, se avrai seguito questo binario arriverai a destinazione" quindi costruisco un binario, fatto di regole fitte, che conduce in un posto pre-determinato. Ho detto un binario, avrei potuto dire un corridoio, una corsia obbligata.

Oggi però la meta finale non è più detto che debba essere lì e in quel preciso luogo. Potrebbe anche trovarsi ai lati del percorso. Un sistema di regole troppo rigido fondato per aiutarmi, alla fine può finire con l'impedirmi di guardare ai bordi o ai lati del sentiero.

Ci insegnavano in Reparto a dodici, tredici anni a rilevare le tracce degli animali con il gesso o ad osservare il firmamento nelle notti stellate, quando il fuoco da campo si era ridotto a poche braci. A cosa ci sarebbe servito nella vita? Avremo



fatto il mestiere di bovaro nel Midwest o di cacciatore di pelli in Ontario? Avremmo intrapreso la carriera di astronomi o di navigatori nell'era del GPS ? No di certo! Nell'attività di rilevamento delle tracce è contenuto un aspetto educativo che ti dice: "guarda ai bordi del sentiero, sappi distinguere, dove gli altri vedono solo della terra smossa, un'impronta da un'altra, sappi orientarti come il cacciatore o il navigante con le stelle, attraverso la lettura del terreno che percorri e delle rotte su cui navighi!"

Ecco allora il tema delle regole. Quindi un sistema di valori forte, e noi lo abbiamo,

grazie al cielo, perché ha a che fare con l'uomo quindi è eterno, rafforzato poi dalla nostra dimensione di fede, ma già anche solo quella scout sarebbe sufficiente. Questo lo dico anche per accelerare i rapporti con le altre organizzazioni scout, perché non sia mai la nostra fede ad essere un ostacolo alla nostra dimensione internazionale nello scautismo mondiale... Sistema di valori forti e noi lo abbiamo. Una costante attenzione a ciò che nel mondo muta e l'abilitazione ad intercettare questo mutamento nel proprio sorgere. Colui che riesce anche a capire da segnali che ad altri non dicono niente, è in grado di definire una tendenza, affinché quando quel fenomeno sarà conclamato, egli sarà pronto, perché l'avrà conosciuto e affrontato nel suo primo manifestarsi, sarà pronto a dare risposta meditata e non una risposta a fenomeno compiuto, cioè quella risposta emergenziale non ha mai dato risultati e, tra l'altro, presenta sempre un conto molto più salato.

Occorre spostare il focus sempre di più sul sistema di valori, farne una discriminante certamente per i capi. Quel sistema dei valori è il nostro Patto Associativo, rispetto al quale non ci sono distinguo, o ci stai o non ci stai. Con i ragazzi è diverso essendo essi soggetti in crescita. Ad essi proponi i valori mediante il Metodo e le varie articolazioni. Il contenuto deve essere chiaro perché ciò che chiami prima pista, poi sentiero e poi strada rimanda allo stesso significato. In una dimensione itinerante dell'esistenza, con quella itineranza leggera, essenziale che ti permette di essere un uomo e una donna affidabile del mondo. E questo ci rinvia, al protocollo di intesa siglato tra WOSM e SDA Bocconi. Esso è nato perché SDA Bocconi si è resa conto che nel momento in cui la leadership passa da autoritaria e formale a leadership basata sui valori, i modelli dello scautismo diventano assolutamente confacenti e in grado di formare i decisori di domani ad ogni livello. Oggi SDA Bocconi invia i propri stagisti anche all'Ufficio Mondiale dello Scautismo.

Questi 100 anni non sono passati invano, sono serviti anche ad affermare modelli di leadership che oggi vengono fatti propri anche da organizzazioni che con l'educazione non c'entrano niente, perché la leadership è la capacità di evocare e convocare intorno a s B.-P.. B.-P. un elemento trasversale che serve in ogni circostanza. In questo abbiamo avuto, abbiamo e sapendone essere all'altezza, continueremo ad avere un ruolo.

Qui dobbiamo stare attenti a che il sistema delle regole sia esattamente bilanciato tra quelle regole necessarie al funzionamento ma che non siano mai tali da impedirci, concentrati come siamo dal corridoio delle regole, nell'accorgerci di che cosa sta accadendo ai bordi del sentiero. Perché potrebbe darsi il caso che seguendo un binario unico, guidato dalle regole arriviamo in un punto in cui non c'è più niente, perché ciò che ci doveva essere si era verificato ai bordi del sentiero e noi non ce ne siamo accorti, perché un sistema rigido di regole ce lo aveva impedito.

Lo traduco in linguaggio scout: la vocazione educativa che ci spinge poi a confluire in una organizzazione è già un primo passo. Ma l'educatore deve avere la possibilità, il tempo e la capacità e nessun timore a sperimentare. Non saremmo quelli che siamo se tra di noi non ci fosse stato qualche eretico che magari all'inizio da solo e poi insieme a qualche altro on avesse detto... "ragazzi il mondo è fatto di uomini e di donne e noi non possiamo tenere questo mondo separati!"

Chi va avanti, chi esplora" viene chiamato testimone (in greco si traduce Martyr). Avrai sempre un prezzo da pagare se vuoi fare il testimone, non vai da nessuna parte se pensi che fare ciò sia gratuito. Se non sei testimone, non sei convocatore. Il Cristianesimo vince e fa inabissare l'impero romano, perché evoca un mondo mi-

gliore in cui tutti siamo fratelli ma poi perché ciò è testimoniato dal sangue dei martiri e non dalle parole degli intellettuali. Paolo che era un grande e furbo intellettuale non sarebbe quello che oggi è, se alla fine non avesse coronato la sua vita con il martirio. Paolo era un furbastro di quattro cotte, ma ciò che lo vivifica e lo contraddistingue è la testimonianza e il martirio. Non c'è dubbio che più veniamo percepiti come testimoni vivi e pronti "a metterci la faccia", più la nostra proposta diventa convocante, vivificata magari non dal sangue dei martiri, ma dalla fatica, dalla testimonianza, dall'efficacia delle nostre azioni educative che non esauriscono il loro effetto all'interno dell'associazione, perché se vuoi essere convocatore, non puoi essere soltanto con i già convocati ma devi esserlo con coloro che non sono stati ancora convocati.

Noi ci troveremo nei tempi difficili che verranno, a dover vicariare l'azione di due soggetti che sono stati profondamente abbattuti da questa crisi epocale che continuiamo e che continueremo a vivere: la famiglia, attraversata da tempeste straordinarie e la scuola. Né possiamo fare affidamento su un futuro, che immagino molti di noi auspicano, di avere presto una scuola gestita diversamente, perché la scuola ha bisogno dei suoi tempi, e troppi danni sono stati fatti nel passato, Puoi iniziare domani con il miglior ministro e con tanti soldi, gli effetti li vedrai fra 15 anni.

Quindi prima c'era un ragazzo che aveva una famiglia che più o meno resisteva, la scuola in qualche modo lo aiutava, se era anche scout aveva anche buone possibilità di venir fuori come una persona in gamba. Adesso spesso le famiglie vengono da noi, perché vogliono essere aiutate a fare i genitori, perché sono nei guai, nel panico. Quindi sulla famiglia oggi si può contare molto meno, sulla scuola non puoi contare affatto, non per cattiva volontà degli insegnanti, ma perché il sistema ha a che fare con regole che non ci sono più. Lo scautismo si trova già a vicariare questa azione e allora di che cosa ha bisogno? Ha bisogno di avere degli adulti che siano aiutati da altri adulti a far questo. Quindi il ruolo dei Quadri non è più o non deve essere più o non deve essere soltanto, fate voi la gradazione, custode di regole, ma deve essere indagatore di nodi, di trombi, di strozzature che impediscono all'organizzazione di essere vitale, organica, aperta e creativa, in grado di farsi carico di nuove emergenze educative.

Il vero analizzatore di questa eventualità di trombosi organizzativa è la zona, che come i comuni è il livello organizzativo più sussidiario, rispetto alla realtà ultima che sono ai gruppi o i cittadini. Se nasce un nuovo scenario, chi lo deve sapere? Il livello nazionale, o regionale? B.P. chiaro che il Comitato di Zona tiene il polso non più e solo del rispetto delle regole se non di quelle essenziali, ma tiene anche il polso del livello di creatività, del livello di innovazione, non lo sta a frenare, lo spinge, lo provoca, non sta lì a preoccuparsi, non fa la chiocchia, fa lo stimolatore, tenendo fede al sistema dei valori non negoziabili, mai.

Allora questo è molto importante perché le organizzazioni hanno subito questa transizione. La descrive il testo straordinario di Federico Butera che definisce le transizioni delle organizzazioni "dal castello alla rete". L'organizzazione dello scautismo italiano è ancora una organizzazione a piramide, "a castello". La vorremmo una piramide rovesciata e i meccanismi formali sono quelli ma se andate dal capo branco del paesino o del quartiere di periferia, ha ancora la sensazione che le cose arrivino dall'alto, non ha la percezione che è chiamato a contribuire a crearle. Un altro scienziato importante, Mintzberg, dice: "le organizzazioni si portano appresso per moltissimo tempo, l'impronta del tempo e del periodo in cui sono state fondate". C'è ancora qualcosa di piramidale, di gerarchico, e quindi le organizzazioni de-

vono transitare dal castello (piramide) alla rete, cioè più accessi, più facilità di accesso, più connessione, la rete poi l'abbiamo vista realizzata con internet, ma l'intuizione originaria era questa. In un mio scritto successivo sono andato avanti nella mia intuizione, ho detto "dal castello, alla rete..... alla tenda", ovviamente non potevo non essere provocato dalla mia formazione. Perché anche la rete corre il rischio di essere un luogo fermo, senza emozioni vere. Invece la tenda ancora di più ci dà il segno di come devono essere le organizzazioni, per darsi un senso di esistenza rispetto allo scopo. Devono essere tende, organizzazioni flessibili, smontabili, pronte ad essere riposizionate all'incrocio con nuovi bisogni.

Vi racconto questa cosa: Questa estate in villeggiatura avevo molti ospiti, erano più del previsto e io dico, ok, per me monto la tenda in giardino. Vado in garage e cerco la canadese - io appartengo alla generazione della canadese - ma i miei figli chissà che cosa ne avevamo fatto - e trovo un igloo. Ebbene dopo 45 anni di scoutismo, vi assicuro non riuscivo a montare l'igloo. Perché appartenevo al tempo della canadese, cercavo i paletti, cercavo l'asta di colmo... una bambina non scout mi ha detto: guarda questo è così, si fa così etcc... Cosa voglio dire con questo ? Tornando alla tenda, per me resta la canadese anche se oggi so montare anche l'igloo. L'organizzazione tenda è una organizzazione capace di spostarsi, cioè di riconoscere in quel nomadismo che noi in qualche momento ci ha avvicinato al movimento dei GUM, lo conoscete? Abbiamo molto in comune con i GUM, i nostri rover e le nostre scelte almeno dovrebbero, mi auguro anche le CoCa... . Sono un movimento piccolo, poco conosciuto, ma questa dimensione itinerante dell'esistenza è quella che li caratterizza.

Mi avvio alla conclusione.

Quindi questo lo abbiamo chiaro. Noi non siamo in questo momento storico una organizzazione che convoca, perché non siamo una associazione che provoca ed evoca abbastanza, primo aspetto.

Secondo aspetto : la nostra generazione e quella dei più capi giovani si troverà a vicariare la crisi profonda e l'assenza delle altre due istituzioni educative. Quindi ci tocca, come il Cireneo, di metter una croce in più sulle spalle per fare una parte in più. Ho sempre detto: il migliore effetto dell'educazione scout, lo scopri quando il ragazzo scappa da casa e il genitore è tranquillo perché intanto sa che è andato a dormire dal suo capo scout. Quanti di noi sono stati svegliati in piena notte? Vi è capitato? No... E allora questo è il nodo del problema, cioè se non avete dei ragazzi scout che in piena crisi adolescenziale scappano e non vi vengono a cercare... sostanzialmente non ti vedono come una alternativa. In quanti casi in nostri ragazzi percepiscono il capo come un alleato dei genitori e non come una alternativa? Ma loro cercano una alternativa. E vi assicuro che se la trovano comunque, solo che però potrebbe non essere quella giusta. I ragazzi sono alla ricerca di maestri, che siano alternative alle figure tradizionali, al genitore e al professore. Se la figura non lo trovano la cercheranno perché hanno bisogno della trasgressione per crescere e lo scoutismo è stato per un certo tempo una trasgressione.

Quindi se abbiamo questa società, questi ragazzi e queste sfide, dobbiamo attrezzarci per fare la manutenzione di questi capi.

Non più e non solo, nel loro mestiere di educatori, ma anche nel momento in cui per un periodo sospendi il servizio educativo diretto con i ragazzi e vai a fare il Quadro. Allora, come capo sei stato formato, il problema è che non sei formato come quadro. Sei formato come educatore di giovani, quindi sei un pedagogo scout , ma nessuno ti ha formato a formare gli adulti. Estrapolando da un metodo pensato

per ragazzi, alcuni aspetti che vanno bene per adulti., ve lo dice uno che mangia e paga il mutuo solo con questo mestiere. Forma gli adulti e i risultati ce li ha perché parecchie cose le tira fuori dallo scautismo.

Quindi il nodo in questione è da una parte le regole: troppe regole fanno perdere di vista il sistema di valori ma soprattutto impediscono l'esercizio del pensiero laterale. Quando dico i bordi del pensiero mi riferisco al pensiero laterale. Dall'altra parte, la necessità di un percorso strutturato con un sistema di competenze per la formazione dei Quadri. Lampadina rossa: attenti! Non è che dobbiamo fare la casta dei quadri, quindi un percorso in tale direzione va correlato con modifiche regolamentarie che dicono che puoi fare il quadro per non più di tot anni e poi torni dai ragazzi; altrimenti abbiamo fatto l'associazione dei Quadri e l'associazione dei Capi. Ma non puoi fare il quadro se non hai, non so, completato almeno due progetti educativi, altrimenti, non c'è dubbio, creeremo una casta di burocrati.

Allora è necessario un percorso simile a quello della formazione capi: c'è una formazione capi che deve cominciare a far crescere una formazione quadri. Certamente non si può più lasciare che ad esser quadri, soprattutto nelle zone più in difficoltà, sia soltanto gente di buona volontà che magari ha già altri incarichi, oppure siano quelli che hanno più tempo ma poi alla prova dei fatti, magari non hanno le skills, le caratteristiche per gestire adulti, che è altra roba che gestire ragazzi. L'adulto è strutturato, l'adulto appena lo tocchi nel suo vissuto, difende con le unghie e con i denti quello che ha costruito, etc.

Individuiamo quindi le competenze sulle quali costruire il profilo di un Quadro in grado di aiutare e di supportare i capi, chiamati a quei compiti che spero di aver evidenziato nella prima parte del mio ragionamento, cioè la capacità di essere provocatori, e-vocativi e con-vocativi.

Primo fra tutti, c'è un aspetto che deve riecheggiare dentro l'organizzazione: che cosa vi dà l'indicatore, l'idea, o meglio la conferma che si passi da una organizzazione orientata alla regola ad una organizzazione invece orientata allo sviluppo? La conferma mi viene data da due aspetti: dal livello di empowerment cioè capacità di potere, potere in lingua italiana è un verbo e un sostantivo, noi siamo più abituati a conoscere il sostantivo, il potere e ci fa schifo, ma in realtà c'è il verbo "potere". Allora qual è l'organizzazione che vince? B.-P. l'organizzazione che rilascia, quote crescenti di potere, cioè fa empowerment individuale e organizzativo. Cioè lascia ambiti di esercizio di potere (verbo) e quindi permette lo sviluppo della creatività e la libera osservazione di quei segnali che non sempre sono chiari, anche se presenti ai bordi del sentiero. Quindi indicatore di una organizzazione vitale è il suo livello di empowerment, dal livello personale al livello organizzativo. Cioè dalla quantità di proposte e di sperimentazioni che mi arrivano dalla provincia di Reggio Calabria, piuttosto che dalla provincia di Pordenone, capisco se il mio sistema di regole funziona: se non mi arriva, io mi interrogo sul mio sistema di regole e mi comincio a chiedere se forse il mio sistema di regole che ci fa tutti perfettini, ci fa anche privi di volare oltre, quell'oltre che ha ricordato la presidente e a cui mi associo molto volentieri.

Torniamo alle competenze: un possibile schema di competenze trasversali che un adulto che ha la funzione di quadro a supporto di altri elementi, deve avere. Le ho divise in 4 famiglie.

Le Competenze di tipo emozionale:

fiducia in s B.-P. stesso: se non sei nessuno nella vita e se è solo attraverso lo scautismo che riesci a sentirti realizzato, hai sbagliato, non è il posto per te! Lo scautismo non è il luogo dove puoi venirti a rifugiare. Qui la Zona deve fare un lavo-

ro e sviluppare una forte attività di conoscenza per capire a fondo le motivazioni dei propri capi.

la capacità di visione a lungo raggio che un Quadro non può non avere, perché in teoria, lasciato un po' più libero dall'urgenza dei ragazzi, ha il dovere di guardare lungo. Come si fa a guardare lungo? Sono costantemente connessi alla realtà [internet e non solo] e sanno capire cosa sta arrivando.[incoming] ?

Le Competenze relazionali:

la disponibilità ai rapporti interpersonali. Un quadro non può dire: ragazzi, lo sapete che ho un brutto carattere... allora non lo fai il quadro! Non è obbligatorio!

Comunicazione verbale, devi saper parlare;

convincimento e persuasione, che non è manpolazione, cioè capacità di portare argomenti a supporto e conoscendo il tuo interlocutore;

capacità di parlare in pubblico;

gestione dei gruppi e delle riunioni. B.-P. vero che molti di noi hanno imparato cosa è una riunione proprio dagli scouts, ma una cosa è una riunione tra ragazzi e una cosa è tra adulti. In una riunione io so già con quale risultato voglio uscirne e so già qual è il margine di negoziazione che intendo accettare. Una riunione non è mettere insieme un gruppo di persone e "quello che esce vediamo"... quello è un'altra cosa, lo dichiariamo, è un brain storming, ma se si tratta di una riunione operativa, devo aver in mente cosa ne deve venire fuori e devo avere in mente il livello sotto il quale non sono disposto a cedere.

Impostazione e conduzione del gioco di squadra: ci sono degli straordinari responsabili di zona (io l'ho fatto per otto anni) che alla fine dicono: "be, se faccio da solo faccio meglio", perché la complessità è tale che preferisci sovraccaricare te stesso, perché fai prima, piuttosto che coinvolgere i componenti del comitato. Dovresti sapere, perché prima di tutto sei un capo, prima di essere un quadro che quelli che non coinvolgi non solo sono risorse che non usi, ma prima o poi te li ritroverai pure contro. Queste cose non sono innate, si imparano proprio come abbiamo imparato a fare nodi, costruzioni, a leggere tracce, a fare educazione.

La capacità di cogliere iniziative e opportunità; quindi, quella capacità di dire nel mio territorio, dove ci sono opportunità di sviluppo, ma non perché devo sviluppare come un buon militante la mia organizzazione e aumentare i censiti, ma dove, effettivamente lo scautismo è una risposta. E se dico alla mia CoCa: "siete già 18 avete tre unità, mi dispiace, dovete scindervi". Ho il privilegio con Giulio di aver vissuto una esperienza in una grande comunità capi che si vuole un bene dell'anima, e che se ne vuole ancora adesso, che si è divisa per amore. Siamo tanti, dobbiamo regalare lo scautismo ad altri ragazzi. L'unica cosa che è rimasta è il bordino tricolore. Devi avere la capacità da quadro di dire chiaramente a delle Co.Ca ipertrofiche, "guarda che lo scautismo devi portarlo lì", perché B.-P. non va a Eaton a reclutare scouts, ma va nelle strade più periferiche della Londra di Dickens. Lo scautismo devi portarlo dove ce n'è più bisogno, non solo materiale, e con più urgenza. E quindi apriamo tutti i ragionamenti sui costi e sullo scautismo sostenibile.

Le Competenze intellettuali:

Devi sapere individuare i problemi, li deve saper risolvere; deve conoscere tecniche di problem solving ma soprattutto li deve saper saltare (problem shifting) cioè deve capire che quello è un falso problema ma che è da una vita che ci affligge, e

poi devi avere delle competenze di tipo gestionale. Iniziativa. IL Quadro è' comunque un leader, collegiale quanto volete, ma un leader. Tenace e realizzatore, adattabile e flessibile, deve saper operare con programmazioni leggere. Ricordo sempre quando facevo il capo clan, stilavo un programma ma poi lo tradivo molto volentieri, non consentivo al programma fatto a casa a tavolino, di impedirmi di sfruttare occasioni che la strada offriva a me e a miei ragazzi.

Le competenze organizzative:

devi essere, un minimo esperto a utilizzare le risorse scarse quali il tempo, il denaro, la disponibilità delle persone che è sempre di tipo volontario ecc..

a programmare interventi complessi

a far dialogare mondi diversi

ad integrare conoscenze, relazioni,

a raccordarti con i livelli di responsabilità associativa

a intervenire in momenti di emergenza

a tutelare l'immagine dell'Associazione

Concludo, ma vi assicuro che mi piacerebbe continuare a lungo.

Qual è l'effetto di un corretto management delle regole? B.P. lo sviluppo di un concetto che nel nostro paese non è abbastanza avanzato: ed è il concetto di "cittadinanza organizzativa", siamo abituati al concetto di cittadinanza attiva, che si



esercita nel contesto sociale, mutuando alcuni aspetti della cittadinanza attiva. Si sono ormai definite anche in sede accademica con delle esperienze interessanti, perché puoi applicarla trasversalmente a tutte le organizzazioni.

Il concetto di cittadinanza organizzativa, è allo stato nascente e si sostanzia nel far sì che ciascuno viva la presenza dentro la propria organizzazione, non importa se

perché vi lavora o vi presta volontariato, sentendola propria, e quindi esercitando tutte quelle azioni proprie dei contesti che si sentono come propri, a partire dal tipo di contribuzione in termini di tempo, Idee, creatività risorse etc... . Esattamente ciò che non faresti in una organizzazione fortemente normata, dove le idee le tieni gelosamente per te e ti limiti ad obbedire offrendo il minimo "sindacale". Se vuoi avere il contributo della creatività delle persone in una organizzazione, devi creare un clima per cui le persone siano ben liete di conferire la creatività, ricordando che non si può fissare in un contratto l'essere creativi. Se vuoi che le persone conferiscano quel di più che ciascuno di noi ha e lo conferiscano a quell'organizzazione e non al di fuori di essa devi creare le condizioni perché ciò avvenga, altrimenti quel di più la persona lo giocherà altrove.

Gli individui adulti, come i nostri capi e i nostri adulti, completano la propria formazione nelle organizzazioni in cui vivono:, se vivono in una organizzazione vitale che si confronta e affronta le sfide, che cerca il risultato, che celebra il merito conquistato con il sacrificio, che lo porta ad esempio, porteranno questo contributo in ogni aspetto della propria vita e lo trasferiranno alla prole.

Noi abbiamo dei ragazzi che a scuola sono bravi... C'è un film straordinario "Cercando Forrester" dove il giovane protagonista si vergogna di essere uno scrittore in erba, perché i suoi amici lo prenderanno in giro e allora tiene nascosta per sé questa ricchezza. Per caso troverà poi un mentore che lo aiuterà a non sprecare il proprio talento. Ebbene, abitiamo una realtà in cui i nostri ragazzi vivono in un sistema che appiattisce e scoraggia i più bravi e meritevoli, essi cercano di non apparire tali per non essere esclusi. Noi educiamo ad essere bravi e competenti e a testimoniare.

Essere scout, la dico come la penso, vuol dire vivere un'esperienza scout che non è paragonabile a "fare" danza, canto, chitarra, non è uguale a frequentare una palestra. Lo scautismo, ti cambia la vita e se non si traduce in testimonianza evidentemente c'è qualcosa che non funziona! Se in un questionario sull'amicizia, sulla legalità tu non sei in grado di distinguere un questionario compilato da ragazzi scout da altri ragazzi, qualcosa non funziona. Non stiamo creando il tatuaggio estivo, lavabile alla prima occasione. Sapete cos'è un vero tatuaggio ? Si ottiene incidendo la pelle e poi versandovi il colore finché non viene assorbito. Noi incidiamo le esistenze dei nostri ragazzi con le esperienze e dentro l'incisione versiamo la proposta contenuta nei valori della Legge e della Promessa. La vera educazione è un tatuaggio, per cambiarla devi sovrapporne un' altra con lo stesso procedimento. E questa è la crisi, perché la crisi viene da greco "crasi" che vuol dire separazione, distacco da un mondo/modo che non esiste più e pista verso l'inedito e l'ignoto. Quindi crisi, crasi, separazione, crisi, poi crescita. Non c'è crescita senza crisi, cioè senza separazione da ciò che eri e poi ancora crisi, crasi, crescita, *to cry*, piangere, non c'è crisi senza passaggio doloroso, non c'è crisi senza pagamento di un prezzo, senza l'abbraccio di una Croce, senza l'abbandono dell'uomo vecchio che impedisce all'uomo nuovo di risorgere.

L'esigenza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership. L'esperienza del WOSM (Word Organization Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi riguardante la formazione alla leadership

di Eduardo Missoni

[trascrizione della traccia audio dell'intervento con successiva correzione del relatore che non ha però modificato la struttura tipica del discorso parlato]

È un po' difficile riprendere i temi da cui siamo partiti questa mattina, perché in realtà molte cose sono state già dette.

Qualcuno ha sentito l'esigenza di cambiare il titolo del proprio intervento lungo il percorso, in qualche maniera anch'io sentirei la stessa esigenza, e piuttosto che come traccia lo lascerò come semplice riferimento.

Cercherò di riprendere alcuni dei temi trattati questa mattina confrontandoli, inserendoli, nel discorso su cui avevo riflettuto, ma che come spesso accade non ho scritto, lasciando la grave incombenza della trascrizione agli organizzatori.

Partiamo comunque dal tema che mi era stato proposto, ovvero l'esigenza dell'azienda di avere persone dotate di qualità di leadership e, del ruolo dello scautismo nel formare questo tipo di persone.

Su questo, appunto, è stato detto già molto nella giornata di oggi.

Vorrei cominciare a cercare, a mio modo, di rivedere il termine "azienda" ed il termine "leadership", che sono i due elementi alla base del tema proposto.

Il concetto di azienda, e qui mi rifaccio a quello che ho imparato in Bocconi, non corrisponde, come spesso si traduce nell'opinione pubblica, a quello di società, organizzazione o impresa commerciale con la visione legata esclusivamente al conseguimento del profitto.

L'azienda descrive piuttosto un'unità organizzativa che utilizza al meglio (in modo efficiente) gli strumenti e le risorse a sua disposizione, la sua struttura, le persone che la compongono, per raggiungere uno scopo.



Prof. Dott. Eduardo Missoni – Medico specializzato in medicina tropicale – Docente alla SDA Bocconi – Già Segretario Mondiale Wosm (Word Organization Scout Movement) dal 2005 al 2008.

In questo senso, è molto importante la definizione dell'obiettivo. Possiamo parlare, per esempio, di azienda sanitaria senza pensare di aver stravolto il concetto di sanità o di salute, né l'esigenza di equità che ci dovrebbe essere nella "produzione" di salute per tutti. L'azienda sanitaria deve infatti riflettere una organizzazione efficiente che conoscendo bene l'obiettivo da raggiungere – che in questo caso non è il profitto ma la salute dei cittadini – utilizza al meglio gli strumenti e le risorse a disposizione, incluse quelle umane, per raggiungere quell'obiettivo. Sarà dunque il livello di salute raggiunto a misurarne l'efficacia.

E quindi "azienda", se vogliamo, in quest'ottica è anche l'unità scout, è anche la famiglia e qualunque organizzazione con obiettivi definiti da raggiungere. È il raggiungimento degli obiettivi sui cui si misura l'efficacia dell'azienda.

Il secondo elemento, quello della leadership è stato qui già definito in vari aspetti, sui quali quindi non tornerò.

Però mi preme dire che quando penso all'idea di leader, anche attraverso la lettura di B.P., o interpretando altri che su questi temi si sono soffermati, penso anche alla costruzione di leader, come leader di sé stessi.

Penso cioè, alla persona che è capace di una "visione", di guardare oltre, di scorgerne il passaggio successivo, immaginare scenari futuri: qualità che lo fanno leader; la stessa persona può poi trovarsi in una situazione di guida, e quindi leader di altri ma, è anzitutto leader di sé stesso.

Perché non posso immaginare uno scautismo che formi solo "capi", solo persone che guidano altri. Come il nostro amico Pippo – intervenuto prima di me – che ha riferito di essere stato un "vice" tutta la vita; ciò non gli ha impedito di svolgere per altro un ruolo sicuramente di grande importanza sociale. Come molti che, fuori dallo scautismo, da liberi professionisti, quindi capi di sé stessi, possono vivere quella leadership. Si è leader perché si guida con l'esempio; si è guida perché si è capaci di fare un passo dinanzi a quello che farebbero gli altri, anche se non c'è nessun "follower" rispetto a quell' "essere" leader.

In sintesi, da un lato dobbiamo pensare l'azienda, l'organizzazione, come uno strumento che deve lavorare bene, in tutti i suoi ingranaggi, per raggiungere l'obiettivo, dove l'obiettivo che si vuole raggiungere caratterizza l'azienda. Dall'altro, pensiamo al leader non tanto, e non soltanto, come al capo o ancor meno il capo perché formalmente preposto a determinate funzioni, ma al leader in quanto persona a tutto tondo, in grado di guidare sé stessa, un gruppo o un'organizzazione verso nuovi orizzonti.

A questo punto mi devo chiedere come questi due concetti si inseriscano in una visione più ampia in questo mondo liminale, in questa società liminale, ché – non c'è dubbio – sta arrivando al capolinea; se non ci siamo ancora arrivati è estremamente vicino.

E quindi chi, se non gli scout, o le persone "tipo scout" come le ha definite giustappunto Luigi [Sanlorenzo, il relatore precedente, n.d.r.], possono essere quelli che fanno quel salto in più ed essere "agenti di cambiamento"?

Ecco, per me un leader è un agente di cambiamento, una persona che in grado di trasformare attraverso e con tutti i valori che porta con sé e che lo scautismo gli ha dato. Ritorniamo al messaggio del fondatore, quando nella sua ultima lettera ci sollecita con quel "fate del vostro meglio per cercare di lasciare questo mondo un po' migliore di come lo avete trovato". Credo che ognuno di noi lo debba assumere

come proprio motto personale e professionale, è però molto importante e oggi urgente, comprendere che cosa vuol dire per noi scout “un mondo migliore”.

Perché se prendiamo i vari motti, le “mission” espresse nei biglietti da visita dei manager delle grandi imprese multinazionali, l’idea di un mondo migliore è ricorrente, ma migliore per chi e perché? Questo è il punto che dobbiamo chiarire.

Certo B.P. ce lo lascia intuire, e si suppone che, chi nello scautismo è cresciuto, ha compreso, se non altro attraverso i valori e i principi espressi nella Legge scout, come vorremmo che fosse un mondo migliore.

Permettetemi di cercare di sintetizzarlo attraverso quegli stessi valori.

Con Mario [Sica, relatore intervenuto in precedenza, n.d.r.], quando eravamo ancora insieme a occuparci delle cose dell’Organizzazione Mondiale del Movimento Scout, ci eravamo anche interrogati sul modo di reinterpretare ed esprimere oggi i valori essenziali della Legge, sul come possiamo leggere oggi quei valori per non doverci limitare al testo di cento anni fa, che abbiamo letto questa mattina.

Certamente, l’idea di “considerare proprio onore”, o “porre il proprio onore, nel meritare fiducia”, si lega all’idea di responsabilità.

Quindi innanzi tutto un mondo fatto di persone responsabili.

Persone responsabili, che meritano la fiducia degli altri anche perché sanno pensare il futuro, e si preoccupano anche per quelli che verranno.

Senza seguire l’ordine dell’enunciato della Legge scout, né facendo una graduatoria dei principi espressi nella Legge scout, salto all’essere “laborioso ed economo”, che è la traduzione italiana del thrifty degli inglesi, essere parsimoniosi, attenti nell’uso delle risorse, grande principio di gestione aziendale, peraltro, in una chiave di lettura macro indica la preoccupazione per il mondo migliore che vogliamo lasciare dietro di noi, metafora dello scout che non lascia traccia del proprio passaggio, se non un “grazie”, alla fine del campo.

Nel vissuto del campo il ragazzino apprende a non lasciare traccia dell’accampamento, ma per l’adulto che ha già percorso la Pista, il Sentiero ed è sulla Strada, il non lasciar traccia è il non pregiudicare il futuro delle generazioni che verranno. Se vogliamo usare i termini del gergo dello sviluppo, si tratta di pensare in termini di sviluppo sostenibile. Coscienti di non poter continuare a sostenere, indefinitamente e per sempre, una crescita economica in sé insostenibile, siamo in grado di ripensare il mondo secondo quei principi di essenzialità, che pure lo scautismo ci ha insegnato, proprio in quel impegno alla laboriosità associata alla parsimonia.



Un altro riferimento fondamentale è alla fedeltà – termine che uso invece di lealtà, nella traduzione dall'inglese di *loyalty*, altrimenti mi corregge immediatamente Mario [Sica n.d.r.] – fedeltà a quei valori scout, a quei principi e a sé stessi dal momento in cui abbiamo promesso di attenerci a quei principi. La fedeltà al gruppo che ci siamo impegnati a condurre o di cui ci siamo impegnati a far parte, a quell'ideale condiviso, quindi la coerenza del percorso di vita. Così per noi un mondo migliore è coerente con i principi che ha dichiarato, fedele a quei principi.

Certo, è molto difficile trovare dei valori comuni a tutta l'umanità e alla fratellanza universale alla quale come scout vogliamo ambire; c'è però un documento che stabilisce dei principi comuni; è la "Dichiarazione Universale dei Diritti Umani".

Ebbene, se voi guardate il mondo di oggi, c'è da interrogarsi su quanta coerenza ci sia con quella dichiarazione, con quell'enunciato che pure tutti i paesi hanno sottoscritto. In quella Carta fondamentale cui tutti possiamo fare riferimento, e che indica i diritti di tutti, non solo di alcuni, si ambisce peraltro alla stessa fratellanza universale di cui parliamo noi e che il nostro B.-P. aveva di gran lunga anticipato. Ricordo il disegno di B.-P., che tutti conosciamo, con i ragazzi che con le loro diverse bandiere nazionali si incontrano alla sommità di un mondo dove è issata la bandiera scout, ed è lo stesso B.-P. a raccomandare di fare attenzione all'uso di quelle bandiere e alle derive nazionaliste di un malinteso patriottismo, invitandoci invece all'incontro tra quelle diverse identità.

Una Legge scout il cui testo richiama all'amore verso gli animali, che abbiamo poi esteso all'amore verso le piante, oggi deve essere reinterpretata in una responsabilità ambientale complessiva e globale. Oggi ai nostri ragazzi non possiamo non parlare dei cambiamenti climatici, o sottolineare la comune responsabilità nei confronti del mondo, magari utilizzando la metafora proposta da Edgar Morin per cui siamo tutti sulla stessa navicella che viaggia nello spazio, per cui condividiamo il medesimo "destino planetario".

E potremmo andare oltre, nell'intento di rileggere ognuno dei messaggi della Legge scout riscoprendo l'attualità di quei principi; come educatori dobbiamo essere in grado di affrontare adeguatamente questo compito di traduzione.

La formazione di persone complete, responsabili, è una formazione di leader con una visione di mondo migliore, che sia veramente migliore per tutti, un mondo con minori disuguaglianze sociali ed economiche.

Richard Wilkinson che fa studi sulla disuguaglianza ha dimostrato come qualunque parametro negativo si voglia considerare – che sia la violenza, che siano i suicidi, che sia la depressione, che sia l'obesità, che sia una vita insoddisfacente – quanto più la società è diseguale tanto maggiore è il male, misurato in qualche maniera attraverso questi parametri.

Se, dunque, l'azienda è in sé esclusivamente unità operativa, strumento di gestione, e ciò che ne determina il valore sociale sono gli obiettivi che si prefigge e il modo in cui li persegue, i leader di cui avrà bisogno un'azienda che voglia partecipare alla costruzione di un mondo migliore, nei termini in cui lo abbiamo definito, avrà bisogno di risorse umane che assumano quella responsabilità, non necessariamente alla guida di altri, ma esercitando di fatto la leadership attraverso l'esempio.

Quante volte nelle aziende, nelle organizzazioni, si dice "abbiamo bisogno di persone competenti". Ebbene secondo la definizione che amo richiamare con frequenza (e che ricordo aver sentito presentare da un docente della Bocconi in un convegno molti anni fa quando ero ancora responsabile per i programmi di cooperazione ita-

liana allo sviluppo in sanità] la competenza è costituita da tre elementi che devono essere presenti contemporaneamente: conoscenza, esperienza, e – terza componente non meno importante se non più importante – motivazione, passione. E la formazione scout si basa su questi tre elementi.

Nello scautismo il “sapere” e il “saper fare” certe tecniche sono anche e soprattutto mezzi per sviluppare altre abilità e percorsi di crescita. Conoscere come si fa un nodo – richiamando un altro intervento di questa mattina – imparare a farlo e impiegarlo nel modo appropriato come parte di un’attività svolta con passione, è metafora di un messaggio, di un percorso che si insieme, dove il nodo è soltanto, un piccolo strumento. E così è tutta l’esperienza scout.

Lo stesso vale per l’orientamento. Non si tratta solo di imparare a orientarsi, per il piacere di saperlo fare, non è soltanto sperimentazione nell’hike, nell’impresa, o nel percorso all’azimuth e altre tipiche attività proposte come parte del nostro metodo educativo, ma è anche il vivere appieno e con passione il modo di farlo: il gruppo, il progetto di scoperta che, inserito in un metodo educativo, è metafora della vita. Così come, il senso più ampio che si deve dare progressivamente nel passaggio dalla Pista al Sentiero, e quindi alla Strada, alla buona azione quotidiana e all’attività di servizio che diverranno poi impegno sociale permanente.

Casualmente, questi elementi della competenza corrispondono anche al “sapere”, “saper fare” e “saper essere” proposti da diversi esponenti della pedagogia attiva. Oltre che, naturalmente in B.P., li troviamo in epoche più recenti in contesti storici e geografici molto diversi per esempio nell’opera di Paulo Freire, o nell’esperienza di Don Milani.

Ecco quindi che quando pensiamo alla leadership pensiamo soprattutto ad una “Values Based Leadership” – che anche Luigi ha richiamato – e che è stato un tentativo di avvicinare un certo mondo aziendale, attraverso la collaborazione tra l’Università Bocconi e l’Organizzazione Mondiale del Movimento Scout, ai principi educativi dello scautismo. Quanti erano nel 2007 al Jamboree del centenario, ricorderanno anche che nel percorso del Villaggio Globale c’era uno stand della Università Bocconi, l’unico di una università e sicuramente di un’università che per lo stereotipo che rappresenta la maggior parte di voi avrebbero considerato tra le meno vicine allo scautismo.

Qualsiasi azienda, commerciale o sociale, e prime fra tutte le organizzazioni del Movimento scout ha dunque bisogno di leader che fondino il loro agire su valori alti, leader etici.

Con sorpresa, invece, girando per le organizzazioni scout nel mondo ho trovato con una certa frequenza in posizioni di responsabilità persone “che non sapendo cosa fare nella vita, hanno deciso di farlo nello scautismo”, secondo una efficace definizione coniata da un amico scout. Capi, che parcheggiano nell’organizzazione scout come comodo spazio di realizzazione personale. Ci tengo moltissimo a sottolinearlo, soprattutto dopo l’esperienza nell’Organizzazione Mondiale del Movimento Scout: una cosa è fare scautismo o partecipare in un’organizzazione scout, altra cosa è “essere Scout” – come già ebbi modo di indicarlo a Messina l’anno scorso [in occasione di uno dei convegni del centenario dello scautismo in Sicilia, n.d.r.] – con la “S” maiuscola. Quelle sono le persone che vorremmo formare e che vorremmo leader nell’azienda scout, come nelle aziende in generale.

La costruzione di un’azienda veramente basata sui valori, va molto al di là dell’adozione, il più delle volte minimale e motivata da opportunità di mercato, di strategie commerciali di quella che i testi di management aziendale indicano come responsa-

bilità sociale d'impresa. Un'azienda basata sui valori è un'azienda etica, guidata da leader etici. Dunque non da dirigenti o managers formati soltanto a gestire le risorse in maniera efficiente ed efficace, rispetto a obiettivi di mercato, ma leader che sappiano individuare gli obiettivi sociali dell'azienda, collocandola in un percorso di trasformazione sociale, proprio di una visione di un mondo diverso e migliore.

Etica dunque. Perché la sintesi dell'etica, è l'interrogarsi su quale sia la migliore decisione per il bene comune, e quindi seguire quel percorso; cioè, far sempre prevalere il bene comune, l'interesse di tutta la comunità, di tutta la società e del pianeta, farlo prevalere su qualsiasi interesse personale. Un'azienda che voglia reinterpretare il suo ruolo sociale è evidentemente un'azienda che ha bisogno di persone diverse, capaci e desiderose di trasformare il mondo.

Essere leader etici implica però anche un continuo confronto con gli scopi e i valori dichiarati dell'azienda cui si partecipa.

Come porsi quando la coincidenza tra i valori individuali e la missione dell'azienda non trovano più corrispondenza nelle scelte dell'azienda, in comportamenti aziendali che tradiscono i valori dichiarati?

Sempre alcuni studiosi di etica esistono tre scelte possibili. La prima è una scelta di "loyalty", di fedeltà all'azienda, indipendentemente dal comportamento dell'azienda. Fin tanto che i principi sono condivisi e l'azienda è fedele ai principi originari, è facile. Ma quella fedeltà rimane una scelta etica quando si vede che l'azienda deraglia da quei principi, e nonostante il discorso, i valori dichiarati, segue una strada diversa? In quella situazione una seconda opzione si offre alla persona interna a quell'azienda: quella che gli inglesi chiamano "voice", l'espressione della propria critica. Manifestare la critica, individuare il comportamento deviato e non semplicemente accettarlo per il quieto vivere è un'opzione determinante per il leader etico; egli individua la sfida, eventualmente la anticipa e la esprime. Finalmente la terza opzione, la più dolorosa, è "quit", lasciare, uscire. Di fronte alla deviazione, si può dunque decidere per il silenzio e il quieto vivere (è l'omertà!). Si può rimanere nell'azienda che ormai ha deragliato, che ormai non risponde più ai valori originari, sep-



pure ancora dichiarati, dove lo spazio di condivisione è quasi soppresso, ricavando lo spazio etico nella aperta manifestazione della critica e nel tentativo, a volte estremo, di ricostruire dall'interno. Ma se anche quella opzione viene meno, il leader coerente, fedele ai valori dichiarati – nel caso di uno Scout la fedeltà alla Promessa – si vede obbligato a uscire dall'azienda, dall'organizzazione per poter continuare con



più forza a esprimere la critica, “voice”, e cercare la ricostruzione, la rifondazione, il rilancio, la ripresa dell'azienda, alla ricerca di un mondo migliore.

Spesso nelle organizzazioni mancano leader che abbiano la capacità di con-

servare questi anticorpi etici, indispensabili a sopravvivere, a resistere, eventualmente a correggere la deviazione e costruire.

Citando Socrate, per continuare sul piano filosofico [riferimento a una relazione precedente, n.d.r.], dico che “una vita non esaminata non ha senso di essere vissuta”. Qui la metafora è che un'organizzazione, se preferite un'azienda, non esaminata, non analizzata, non ha più senso. È l'analisi infatti che consente di evidenziare un comportamento non più coerente con i principi originari. L'organizzazione va dunque ripensata, perché o non sono più validi i principi o non è più valida l'organizzazione. Qualsiasi sia l'organizzazione, e lo stesso vale anche per la società in generale, la persona che è leader – innanzitutto di sé stessa – deve avere la capacità, il coraggio, l'etica di rimetterla in discussione.

Nel 2004 – la storia vuole che fosse il 1° di aprile, e la storia ha dato un senso al sentire popolare attribuito al 1° di aprile – quando per la prima volta ufficialmente come Segretario Generale mi rivolsi al Comitato Mondiale dell'Organizzazione Mondiale del Movimento Scout, conclusi quella prima presentazione con alcune idee, per il percorso da fare insieme a quel Comitato, sono le stesse parole con cui mi piace concludere questo intervento: CHANGE THE WORLD, BE A SCOUT, cambia il mondo, sii uno scout!

APPENDICE

Un modello applicato di leadership professionale con formazione nel panorama scout di ieri.

di Nando Parracchini

B.-P. parafrasando alcuni titoli delle relazioni programmate che, con buona pace dei rispettivi oratori, intitolo questo contributo ai lavori, che vuole essere un modo particolare di esaminare il tema del Convegno.

Inoltre, non potendo partecipare chiedo che qualcuno del Centro Studi Siciliano legga questa mio intervento.

L'argomento del Convegno mi è subito apparso di grande interesse, accentuatosi leggendo i nomi degli oratori e i titoli degli interventi previsti in programma. Anche perché questo argomento è sempre stato presente nella mia attività, pur in modo non deliberato, diciamo, come *forma mentis*. O meglio, ho agito come mi veniva spontaneo nei vari incarichi e Aziende dove mi ha portato la mia lunga e differenziata avventura industriale.

Ci si aspetta, credo di potere dire, che i relatori descrivano le caratteristiche richieste dalla leadership aziendale, le capacità e le efficacie che fanno un buon manager, così come sono volute nel nostro tempo dalle Aziende e che abbiano la loro origine nella formazione attraverso lo Scautismo.

Non mi sembra, dai titoli delle relazioni previste, che saranno descritti casi concreti di comportamento in riguardo al tema. B.-P. quello che intendo fare proponendo questo mio intervento.

Credo di potere affermare di avere accumulato un non indifferente bagaglio di esperienza, che sento intensamente la necessità di condividere, o meglio di tramandare, cogliendo le occasioni che si presentano, come questo Convegno sui rapporti tra la formazione scout e la leadership aziendale.

Un rapido flash sull'origine di questa esperienza

Al fine di giustificare questa affermazione ai presenti che non mi conoscono, cerco di dire, nel modo più breve possibile, alcuni aspetti del mio passato. Non si spaventino i cortesi uditori, non intendo raccontare la mia vita (dovrei aggiungere tanti particolari):

una età non indifferente di 85 anni compiuti,

una attività professionale di 49 anni (dall'età di 25 anni nel '52 a quella di 74 anni nel 2001) in varie posizioni, da dipendente e dirigente, anche in diverse Aziende, avendo avuto la tendenza a cambiare Azienda non solo per migliorare ma anche per imparare cose nuove e avere nuove occasioni di essere utile.

un periodo finale di libera professione come consulente aziendale – a prevalenza nei campi della organizzazione, direzione e gestione – durato venti anni, durante il quale ho assistito ben 136 aziende in quasi tutti i settori e le regioni italiane e con un caso all'estero (in Ucraina per conto della Comunità Europea);

e una più lunga attività nello Scautismo (di 75 anni, visto che mi considero ancora in servizio), avendo fatto la Promessa Lupetto nel '36, in Francia dove abitavo come figlio di emigrante, negli anni in cui in Italia ciò non era possibile per i noti motivi. Scautismo continuato in vari Servizi associativi, particolarmente sviluppati dopo il rientro in Italia per terminare gli studi, e proseguito dopo, sempre associativi, nell'ASCI, poi nell'Agesci e infine nel MASCI. Resto anche a disposizione dello Scautismo giovanile su chiamate per parlare a tema: nel 2011 ciò è avvenuto ben dieci volte con gruppi diversi.

un Servizio di importanza particolare – e interesse in riguardo al tema – l'aver organizzato e diretto decine di Campi di Formazione Capi di 1° e di 2° tempo, in ordine al mandato di Rover DCC, ricevuto nel '65, a doppia firma di Gilwell e dell'Organismo Mondiale.

Infatti mi considero un evidente prodotto dello Scautismo o meglio, giacché ritengo che la formazione di una persona non ha una origine unica e un solo ambiente, ma ci sono i tanti fattori che vi concorrono e tanti ambienti: la famiglia, la scuola e gli studi proseguiti, la Chiesa ovvero la parrocchia con la sua forma di progressione personale. Ed inoltre vi concorrono tanti altri fatti della vita, i più vari, anche i più impensati, che sono occasioni di formazione.

Ma posso dire che in un tale concorso di ambienti, di circostanze e di episodi, lo Scautismo è stato certamente prevalente nella mia formazione. Che poi si è protratta anche nel periodo dei Servizi, con notevoli apporti integrativi.

Alcuni casi e le loro origini scout.

Seguono alcuni casi riscontrati nella realtà di comportamenti dei manager, facendo anche, dove possibile un rapido riferimento all'origine nel Metodo scout:

L'Azienda

1. Come la leadership comprende il farsi carico dello scopo istituzionali dell'Azienda e in contemporanea curare anche il personale, il manager con formazione scout avrà tendenza di accentuare la valorizzazione delle persone come tali pur conservando la visione dell'interesse aziendale.

L'attenzione alle persone come tali è una caratteristica di tutto il Movimento Scout, nato proprio con un tale scopo che ha sviluppato nei suoi cento anni di esistenza. Ciò che il Capo deve sapere svolgere tenendo presente le caratteristiche del Metodo.

2. Avere una concezione dell'Azienda non solo come il modo di remunerare sia il capitale che il lavoro ma anche come un ambiente utile per la promozione umana.

Ascriviamo queste due considerazioni, riscontrate come le più importanti e spesso le meno dichiarate, tra le caratteristiche, che derivano dall'abitudine alla partecipazione, dall'appartenenza associativa alla vita in Squadriglia/Pattuglia come caso di società alla portata del ragazzo. E comunque ad una intera gioventù in enti organizzati e con compiti precisi quali sono le Unità e i vari livelli associativi.

3. La fedeltà, ma anche la lealtà, fin tanto che si sta in quell'Azienda, ma a cosa? al lavoro, all'orario anche se non controllato, alla qualità della prestazione, all'Azienda stessa. Fedele e perciò affidabile.

Lealtà e insieme fedeltà. Due valori presenti nella Legge scout.

[Nota estemporanea - Come non ricordare quel magistrale intervento, ad una Assemblea Nazionale del Masci, di Mario Sica proprio qui presente come relatore, dal

quale risulta che sia “fedele” la preferibile traduzione dell’inglese *loyal* del secondo articolo della Legge che noi, invece e da sempre, traduciamo con leale).

Il personale e la sua formazione

Il desiderio di operare subito, appena arrivato nella posizione, e l’adoperarsi per la costituzione di una “*equipe*” affiatata e funzionante con anche un certo stile. La sua realizzazione con modalità partecipative e, nel tempo, curando il suo miglioramento professionale per il raggiungimento di buone efficacia ed efficienza.

Esito a dirlo perché è tanto evidente, il richiamo al Capo Squadriglia-Pattuglia, tema che è previsto sarà sviluppato nelle relazioni del Convegno.

Un modo di insegnare “*come si fa che cosa*”, direttamente agli operatori addetti, oppure anche a quelli tra i collaboratori Responsabili che dovevano insegnare ai loro dipendenti, con quelle modalità, per esempio, del Capo Reparto che insegna, i nodi ai novizi. B.-P. un modo tipico dello Scautismo che non ha riscontro in altri ambienti.

Il riferimento allo Scautismo è già evidenziato.

L’attenzione a migliorare la formazione professionale dei propri collaboratori, mettendo in opera cicli di riunioni a tema con, di volta in volta, la nomina di un incaricato di raccogliere informazioni sul tema della riunione seguente.

Da mettere in conto all’abitudine di occuparsi di Formazione nei vari incarichi di Servizio. E per quanto riguarda le modalità di effettuazione degli incontri, il riferimento è certamente il sistema dei Capitoli della branca R/S.

Lasciare, in ogni ambiente dove si resta per tempi limitati, una traccia, uno stile, in quelli che rimanevano e che continuano l’opera avviata, quando si passava ad un’altra posizione o nel cambiare Azienda..

Più difficile appare la ricerca del riferimento ma lo si può rintracciare nella caratteristica degli incarichi nello Scautismo che sono sempre di breve durata limitata e che predispongono al ricambio.

Possiamo anche dire che questa caratteristica è la realizzazione nel mondo del lavoro, dello scautistico “trapasso delle nozioni”.

[Altra nota estemporanea – In una situazione specifica, il mio Settore era detto “*la nave scuola dei Capi Reparto*” – termine da intendersi nel significato aziendale – denominazione non ufficialmente decretata ma nata da voce di popolo, che fa pensare ai nostri Campi Scuola come ambienti di formazione dei Capi.]

L’impostazione – I modi – Lo stile

8. Un evidente desiderio di emergere, e segnatamente non tanto per “fare carriera” ma per acquisire ampiezza di responsabilità e per avere maggiore possibilità di Servizio in vista dell’aiuto agli altri nelle loro necessità.

Come non vedere, in questo fatto riscontrato nella realtà, una traccia delle varie forme di Progressione Personale tipiche delle diverse Branche. B.-P. anche il caso di considerare questo fatto come la realizzazione, nel quotidiano professionale, dello spirito di Servizio.

L’affrontare argomenti nuovi, non ancora messi in atto da altri, nell’impostazione del proprio lavoro, con coraggio, fiducia e disponibilità, curando che siano di vero interesse aziendale.

Vediamo l’origine di questa caratteristica nella necessità di fare prova di inventiva, da parte dei Capi di tutti livelli dello Scautismo, nella preparazione delle attività, con

apertura alle novità e la capacità di inventare nuove attività e di combinarle tra di loro, con anche la cura che siano coerenti col Metodo scout.

Il senso del Servizio introdotto nel lavoro, che si traduce come una caratteristica del modo particolare di svolgere la propria mansione assegnata.

Come personale e spontanea messa in atto di quell'idea timidamente affacciata in Branca Rover negli anni '60 - '70 e che non ha avuto seguito perché la formulazione del Servizio considerava che doveva essere senza retribuzione. Ma già si pensava ad una modalità tipica del "Servizio tramite la professione", di esercitarla professionalmente, e con specifiche attenzioni alle persone.

L'adozione di particolari modalità nel "comando", nel modo più odierno, non tanto appoggiato sull'autorità quanto sul fare squadra, sulla fiducia e sulla dichiarata necessità che ciascuno faccia il proprio dovere, previa la sua indicazione precisa e dettagliata.

Come non vedere in questo la convinzione, nell'incontrare altri Scout, che anche loro cercano di mettere in atto nella propria vita la Promessa e la Legge. B.-P. un concetto presente in noi tutti, che integra il 4° articolo della Legge e dal quale nasce il nostro spiccato senso di fratellanza, una delle principali caratteristiche di tutti gli Scout.

Ed infine, come considerazione generale del comportamento del manager con origine nello Scautismo, oltre ad alcune caratteristiche descritte, c'è da rilevare uno stile, un modo di fare tipico che comprende che le "cose", anche aziendali, non solo hanno valore in se come realizzazione dello scopo istituzionale dell'Azienda, ma anche come occasione di trattare bene e di miglioramento delle persone che l'attività professionale mette in contatto, come collaboratori, come clienti, come fornitori.

Così come il vero Capo nello Scautismo sa, e agisce in conseguenza, che le "cose" dello Scautismo non solo hanno valore in se ma sono anche strumenti di formazione. E aggiungiamo che il Capo, il Rover al primo Servizio, diventa veramente Capo Educatore solo quando si convince di quanto sopra.

Conclusione

Alcune di queste capacità sono di evidenti origine dallo Scautismo vissuto da ragazzi (per non dire da educando, forse troppo ampolloso) nelle tre Branche e provenienti da alcune caratteristiche del Scautismo rispettivamente praticato. Altre invece provengono dall'aver fatto il Capo - cioè educatore - anche per anni.

Se le prime si possono considerare come risultanti da automatismi educativi, le seconde hanno una origine più consapevole e ragionata. Si confermano così due considerazioni, per altro già note: che il Servizio (sia di Capo nelle Associazioni che nei casi esterni) 1) è fatto ovviamente, in origine e soprattutto, per essere utile a chi è rivolto, e 2) che è utile, è formativo anche a chi lo esercita: un dato confermato con questa ricerca ma che è sempre stato presente e compreso nelle impostazioni del Servizio da parte dei Capi Rover.

La leadership apprezzata nel mondo aziendale che si riscontra nei manager che hanno fatto Scautismo risulta da questi due "momenti": lo Scautismo vissuto da ragazzo e il Servizio nel tempo del Roverismo e proseguito poi anche da adulto come stile di vita.

Infine, se alcune capacità manageriali hanno di frequente una origine nel passato scout, - ma, credo, riscontrabile anche in altri - ancora più evidente e più marcatamente di origine scout, è il modo col quale queste caratteristiche vengono esercita-

te. Un modo particolare e specifico, tale da essere riscontrabile a vista. Al punto di permettere il riconoscimento reciproco da fratelli nello Scautismo, come successo non poche volte tra persone incontrate nella vita professionale.

E una proposta

E da qui nascerebbe l'occasione di un bel impegno. Se vogliamo ridare pieno significato al Lavoro, occorre non solo vederlo come Valore Aggiunto o come contributo al PIL, ma soprattutto considerarlo come uno dei veri Valori della vita che permette, oltre di guadagnare la pagnotta per il gruppo familiare, anche di qualificare la persona, di inserirla nella società civile, di farla partecipe al continuo rinnovamento del Creato. Oltre a favorire, l'esplicitazione delle proprie capacità e anche svilupparle.

Questa impostazione, questa impresa veramente scout, potrebbe essere una nuova qualifica particolare del manager che proviene dallo Scautismo. Estendibile, almeno speriamo, ai manager non scout, ma che siano "uomini di buona volontà".

Per gli studenti universitari dello scouting, la formazione è un'esperienza unica. Un'occasione di crescita personale e di sviluppo delle competenze. Un'occasione di incontro con persone che condividono gli stessi valori e gli stessi obiettivi. Un'occasione di crescita personale e di sviluppo delle competenze. Un'occasione di incontro con persone che condividono gli stessi valori e gli stessi obiettivi.



Centro Studi e Documentazione dello Scouting in Sicilia

Il Centro studi e documentazione dello Scouting in Sicilia è stato istituito nel 2008. Ha lo scopo di raccogliere, organizzare e diffondere informazioni e dati sullo Scouting in Sicilia. Il Centro studi e documentazione dello Scouting in Sicilia è stato istituito nel 2008. Ha lo scopo di raccogliere, organizzare e diffondere informazioni e dati sullo Scouting in Sicilia.

Altre attività

- attività di ricerca e documentazione
- attività di divulgazione e promozione
- attività di collaborazione con le istituzioni

Il Centro studi e documentazione dello Scouting in Sicilia è stato istituito nel 2008. Ha lo scopo di raccogliere, organizzare e diffondere informazioni e dati sullo Scouting in Sicilia. Il Centro studi e documentazione dello Scouting in Sicilia è stato istituito nel 2008. Ha lo scopo di raccogliere, organizzare e diffondere informazioni e dati sullo Scouting in Sicilia.

La cultura scoutistica produce anche:

- ricerca
- formazione
- informazione
- ricerca

Con il petrolio



Comune di Giarre



Comune di Giarre



Comune di Giarre



Comune di Giarre



Comune di Giarre

attività e iniziative svolte dal 10 febbraio 2012

Organismo organizzatore

Centro Studi Agosci Sicilia
Via F.lli Rossini, 101 - 94013 Giarre (CT)
Tel. +39 095 410041 - email: info@centrostudiagosci.it
www.centrostudiagosci.it



Comune di Giarre



Scautismo e Formazione alla Leadership

19feb2012

"Sala Messina"
via Calderal - Giarre (CT)



Scautismo e Formazione alla Leadership

programma

Ore 09.00

Attilio Jovani - Benvenuto del Direttore Centro studi e documentazione Agosci Sicilia Antonio Scialò. Salvo rappresentanza associazione scout, enti pubblici e privati presenti.

Ore 10.00

Presentazione dei lavori da parte del moderatore generale, **Dr. Giovanni Bongiorno**.

Ore 10.15

Marco Sica - La formazione alla leadership nel percorso di Baden Powell.

Ore 10.55

Attilio Jovani - La formazione alla leadership nella tradizione di gruppi di scoutisti: il ruolo del Capo Pattuglia Capo Squadriglia.

Ore 11.35 - Coffee Break

Ore 11.50

Federico Luzzati - La struttura del capo.

Ore 12.30

Claudio Marotti - La formazione alla leadership oggi nello scouting. Le aree d'intervento tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout.

Ore 13.15 - Pranzo

Ore 14.30

Luigi Santonino - Modelli applicativi della formazione alla management degli agenti alla leadership nello scouting.

Ore 15.10

Roberto Maccari - L'esperienza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership.

L'esperienza del WOSM (World Organization Scout Movement) e della SCA (Scout Association of America) documenti riguardanti la formazione alla leadership.

Ore 15.50 - Conclusione

Bene, presentazioni dei relatori.

Prof. Luigi M. Santonino - Capo e formatore Agosci - Direttore di Formazione della Formazione scout il Corso di Laurea Magistrale di Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni - Università degli Studi di Napoli - di competenza (scouting) e Organizzazione scout al livello Superior of Public Administration (scout, Roma).

Dott. Claudio Marotti - formatore pedagogico - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

Dott. Ing. Andrea Sica - Consulente di organizzazione aziendale - Autore di alcune pubblicazioni in materia di Organizzazione delle risorse umane e di risorse umane (HR) - Consulente del personale (direttore) e di risorse umane (scouting).

Dott. Marco Sica - Già amministratore delegato di SCA, ha lavorato come consulente del personale di Baden Powell e della scuola dello scouting. Direttore del Gruppo di Studi di Baden Powell (scouting) e della scuola dello scouting.

Prof. Dott. Riccardo Maccari - Autore di alcune pubblicazioni in materia di Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni - Università degli Studi di Napoli - di competenza (scouting) e Organizzazione scout al livello Superior of Public Administration (scout, Roma).

Roberto Maccari - Consulente di organizzazione aziendale - Autore di alcune pubblicazioni in materia di Organizzazione delle risorse umane e di risorse umane (HR) - Consulente del personale (direttore) e di risorse umane (scouting).

Dr. Giovanni Bongiorno - Direttore - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

Dr. Giovanni Bongiorno - Direttore - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

Dr. Giovanni Bongiorno - Direttore - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

Dr. Giovanni Bongiorno - Direttore - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

Dr. Giovanni Bongiorno - Direttore - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

Dr. Giovanni Bongiorno - Direttore - Già dirigente di Area Scout e direttore generale della Scuola di Scout.

*Quadrante Scouting 4.1.1 - per informazioni email: 102042

FOTOGRAFIE



Gemma Berri consegna a Giovanna Bongiorno il foulard di Wagggs.





Giovanna Bongiorno consegna a Sal Zappardino





Il CSD, tramite una lupetta, consegna un omaggio floreale a Giovanna Bongiorno .





Il Banchetto del CSD e la segreteria del Convegno.





Mostra Filatelica a cura di Associazione Italiana Scout Filatelia.







Giarre ottobre 2012